

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Konkurenceschopnost podniku
The Competitiveness of Business

Student: Bc. Simona Bartošáková
Vedoucí diplomové práce: Ing. Vlasta Humlová, Ph.D.

Ostrava 2012

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Simona Bartošáková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Specializace: 00 Ekonomika podniku
Téma: Konkurenceschopnost podniku
The Competitiveness of Business

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska vybraných aspektů hodnocení konkurenceschopnosti podniku
 3. Charakteristika analyzované společnosti
 4. Aplikace vybraných nástrojů hodnocení konkurenceschopnosti v podniku
 5. Návrhy a doporučení, shrnutí
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
SEDLÁČKOVÁ, Hana a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Vlasta Humlová, Ph.D.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 27.04.2012



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně. Přílohy č. 4, 5 a 6, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.“

V Ostravě dne 27. dubna 2012

.....
Bc. Simona Bartošáková

„Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí diplomové práce Ing. Vlastě Humlové, Ph.D. za cenné rady, připomínky a pomoc při zpracování. Rovněž bych chtěla poděkovat firmě Váhala a spol. s r. o. za poskytnuté informace a pomoc při dotazníkovém šetření.“

OBSAH

1 Úvod	6
2 Teoretická východiska vybraných aspektů hodnocení konkurenceschopnosti podniku ...	7
2.1 Strategické řízení	7
2.1.1 Poslání a vize.....	8
2.1.2 Strategie.....	9
2.2 Konkurenceschopnost	10
2.2.1 Konkurenceschopnost jako potenciál.....	11
2.2.2 Konkurenceschopnost v ekonomii	11
2.3 Konkurenční výhoda.....	12
2.3.1 Inovace jako konkurenční výhoda.....	13
2.4 Konkurence	14
2.4.1 Konkurence v ekonomii	15
2.4.2 Benchmarking	16
2.5 Komplexní analýza	17
2.5.1 Analýza vnějšího okolí.....	18
2.5.1.1 Analýza obecného okolí	19
2.5.1.2 Analýza oborového okolí	21
2.5.2 Analýza vnitřního prostředí.....	24
2.5.2.1 Faktory vnitřního prostředí.....	24
2.5.2.2 Zdroje vnitřního prostředí.....	25
2.6 Spokojenost zákazníků	27
2.6.1 Měření zákaznické spokojenosti	28
2.6.2 Řízení zákaznické spokojenosti	30
2.7 SWOT analýza.....	30
3 Charakteristika analyzované společnosti.....	33
3.1 Základní informace	33
3.2 Historie.....	34
3.3 Současná situace	34
3.3.1 Výroba.....	35
3.3.2 Ekonomika	36
3.3.3 Marketing	37

4 Aplikace vybraných nástrojů hodnocení konkurenceschopnosti v podniku	38
4.1 PEST analýza	38
4.1.1 Politické faktory	38
4.1.2 Ekonomické faktory	39
4.1.3 Sociální faktory	40
4.1.4 Technologické faktory	41
4.2 Analýza 5 konkurenčních sil	42
4.2.1 Rivalita mezi konkurenčními podniky	42
4.2.2 Hrozba substitučních výrobků	46
4.2.3 Hrozba vstupu potenciálních konkurentů	46
4.2.4 Vyjednávací síla dodavatelů	47
4.2.5 Vyjednávací síla kupujících	48
4.3 Analýza vnitřního prostředí	49
4.3.1 Firemní zdroje	50
4.3.2 Vize do budoucnosti	54
4.3.3 Metoda VRIO	55
4.4 Analýza spokojenosti zákazníků	56
4.4.1 Vyhodnocení dotazníků	56
4.4.2 Statistické charakteristiky	60
5 Návrhy a doporučení, shrnutí	62
5.1 SWOT analýza	62
5.2 Návrhy a doporučení	66
6 Závěr	67
Seznam použité literatury	69
Seznam zkratk	73
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

1 ÚVOD

Tématem diplomové práce je konkurenceschopnost podniku. Pro vypracování byla zvolena firma Váhala a spol. s r. o., výroba a prodej masných a lahůdkářských výrobků. Ve společnosti již byla hodnocena finanční výkonnost v rámci zpracování bakalářské práce. Finanční oblast ovšem není jediná, na kterou se musí podniky zaměřit. Proto zde dochází k zanalyzování dalších vnějších a vnitřních faktorů, které firmu ovlivňují, a tedy k zhodnocení firemní konkurenceschopnosti.

Slovo konkurenceschopnost je spojováno s různými oblastmi. Každá oblast pohlíží na konkurenceschopnost trochu jinak a také ji hodnotí různými způsoby. Na tomto místě bude pozornost zaměřena na konkurenceschopnost podniku, tedy na zhodnocení toho, v čem je firma výjimečná a lepší oproti své konkurenci. Prostředí, v kterém se podniky nacházejí, je v poslední době charakterizováno svou turbulencí. Firmy by měly na veškeré okolní změny včas a správně reagovat. Změny mohou nastat jak ve vzdáleném okolí podniku, tak v jeho těsné blízkosti. Důležité jsou rovněž faktory uvnitř samotné společnosti.

Cílem diplomové práce je zhodnotit konkurenceschopnost podniku a na jejím základě navrhnout řešení pro zlepšení stávající situace. Pro analýzu konkurenceschopnosti je vybráno několik nástrojů, které hodnotí jak vnější, tak vnitřní prostředí firmy a spokojenost zákazníků.

Diplomová práce je rozdělena na šest základních celků. Po úvodu následuje teoreticko-metodická část, jež vysvětluje základní pojmy a nástroje týkající se hodnocení konkurenceschopnosti podniku. Jedná se o vysvětlení pojmů jako je strategické řízení, konkurenční výhoda, konkurence a v neposlední řadě i konkurenceschopnost. V této části jsou rovněž vysvětleny teoretické základy komplexní analýzy, která je rozdělena na analýzu vnějšího a vnitřního prostředí. Třetí částí je stručná charakteristika analyzovaného podniku, popis jak jeho historie, tak současnosti. V praktické části jsou aplikována teoretická východiska. Pro hodnocení konkurenceschopnosti je vybráno několik metod. Makroprostředí je hodnoceno prostřednictvím PEST analýzy, mikroprostředí na základě analýzy 5 konkurenčních sil a vnitřní prostředí pomocí metody VRIO. Kromě zhodnocení prostředí podniku je také analyzována zákaznická spokojenost. Celkové shrnutí je zhotoveno v rámci zpracování analýzy SWOT, která je spolu s návrhy a doporučením součástí další kapitoly. Práce je ukončena závěrečným shrnutím.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA VYBRANÝCH ASPEKTŮ HODNOCENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU

2.1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

Významným fenoménem, který zasahuje prakticky celou světovou ekonomiku, je globalizace. I organizacím působícím jen lokálně či regionálně vzniká nutnost sledovat situace v podnikatelském okolí a přizpůsobovat jim své chování a strategie. Podniky by si měly jako jeden ze svých cílů stanovit vybudování silné podnikové kultury založené na zdravých a přínosných hodnotách. Svět se stává globální i velmi konkurenční a vedení podniku si musí tuto změnu uvědomit. [6]

Schopnost podniků soutěžit v dnešním podnikatelském prostředí, které se mění, vyžaduje komplexní řízení a kvalitní vedení. Dnešní globální prostředí si žádá, aby měly firmy k dispozici jasnou vizi a směr, kterým se chtějí ubírat. K zpracování kvalitních strategických plánů by firmám mohly napomoci kvalitní strategické znalosti umožňující poznání budoucí potřeby podnikání a adaptovat dovednosti, jež jsou nutné k řízení v konkurenčním prostředí. Tvorba fungujícího systému strategického řízení potřebuje čas a stálou pozornost vrcholového vedení firem. [9]

Velké firmy se snaží plánovat strategie a předvídat vývoj trhu na několik let dopředu. Vědí, že jen ten nejsilnější a nejlepší má šanci udržet se na konkurenčním trhu, a proto tráví spoustu času strategickým a marketingovým plánováním. Pro velké podniky je ovšem obtížné rychle změnit zaměření svého podnikání. Malé a střední firmy se v tomto ohledu od těch velkých v mnohém liší, a to zejména svou flexibilitou a schopností rychle reagovat na změny. Každá firma musí mít ujasněno, jak si udržet svou pozici na trhu a jak předejít ztrátě svých zákazníků. Musí vědět, co zákazníci chtějí a jak jim nabídnout ty nejlepší výrobky či služby. To znamená, že každá firma potřebuje plánovat. Plán, jež je výsledek plánovacího procesu, umožňuje identifikovat zdroje konkurenční výhody, stanovit cíle a strategie, zjistit finanční prostředky nutné k chodu firmy a také kontrolovat, nakolik je firma úspěšná. Plán pomáhá zvýšit podnikům jejich zisk a obrát. Firma by si měla ujasnit, na jaké segmenty se bude zaměřovat a vytvořit si příslušné marketingové strategie. [1]

V současné době nestačí zvyšovat produktivitu a tím dosahovat příznivějších nákladů, a tedy nižších prodejních cen. K získání zákazníků již nestačí pouhá manipulace s cenou. Existují další podněty pro koupi jako např. kvalita a čas, resp. rychlost přizpůsobování se požadavkům zákazníků. [6]

Strategické možnosti podniků jsou dány nejen zohledněním podmínek vnějšího okolí, ale úspěšnost zvolené strategie je také závislá na vnitřních silách a schopnostech eliminovat slabosti. Nutností při přípravě strategie je provedení dokonalé interní analýzy a současné zhodnocení i možnosti reakce na vnější prostředí podniku. [8] Hlavním důvodem proč je strategické řízení považováno za důležité, je skutečnost, že pomáhá identifikovat, vybudovat a udržovat si konkurenční výhodu. Tam, kde existuje konkurence, se konkurenční výhoda stává jádrem výkonnosti podniku. [13]

Aby firmy obstály v dnešní konkurenci, musí si neustále osvojovat nové metody řízení a učit se od těch nejúspěšnějších firem. S ohledem na zrychlující se tempo změn vzniká otázka využití některých nových metod a nástrojů, jež firmy zatím ve svém řízení nepoužily. [2] Jádrem konkurenceschopnosti každého podniku je jeho podnikatelská vize a strategie. Garantem každé podnikatelské vize a strategie je vlastník a vrcholový management firmy. [11]

2.1.1 Poslání a vize

Pokud chce mít firma jasno v tom, kam směřuje, musí mít již od počátku svého vzniku jednoznačně definováno poslání. Poslání odpovídá především na otázky: Kdo jsme? O co usilujeme? Proč jsme tady? a Jak chceme být vnímáni? Je zapotřebí rozlišovat pojmy poslání a vize. Vize je určitý obraz o budoucnosti firmy. Je to soubor ideálů a priorit, tedy to, čím chce být firma zvláštní a jedinečná. Poslání dává informaci o základní funkci firmy v současnosti, čili co a jak bude poskytovat svým zákazníkům a čím se liší od ostatních. Poslání ukazuje to, co firma dělá, kdežto vize představuje to, co si firma přeje, aby se stalo. Na začátku se stanoví vize, která je podkladem poslání. Poslání dále rozpracovává vizi a uvádí akce k jejímu naplnění.

Když má firma ujasněno, proč existuje a kam směřuje, je zapotřebí její představu rozpracovat do jednotlivých akcí, tzn. cílů. Cíl představuje informaci o stavu, jehož má být dosaženo v určitém časovém období. Většina firem sleduje několik cílů, avšak jeden z nich

se stává hlavním. Po stanovení cílů je zapotřebí definovat podnikovou strategii, tzn. určujeme, jak se má dosáhnout stanovených cílů při daných podmínkách. [1]

Všeobecně lze říci, že úspěch podniku v tržním hospodářství závisí na včasném předvídání příležitostí a řešení potenciálních problémů strategického charakteru. Každý podnik byl založen a existuje proto, aby naplňoval určité poslání. Poslání koresponduje se základními představami zakladatelů podniku o tom, co bude předmět podnikání, jací budou zákazníci, jaké potřeby budou mít a jak je firma bude uspokojovat. [5]

2.1.2 Strategie

Strategie představuje souhrnný plán na alokaci zdrojů, jež má podniku získat zvýhodněné postavení. Výchozím bodem pro stanovení strategie se stává jak poznání vlastních zdrojů a schopností, tak i důkladné poznání okolí, v němž se podnik nachází. [6] Radikální přeměny podnikatelského prostředí se stávají výzvou ke změně chování samotných podniků. Ukazuje se, že je zapotřebí změnit zejména orientaci podnikatelské strategie. [2]

Stěžejní význam strategie spočívá v tom, že pomáhá podniku identifikovat, vybudovat a udržet si konkurenční výhodu. Strategie usiluje o odlišení firmy od jejích konkurentů. Získání a následné udržení konkurenční výhody, je podstatou dosažení úspěchu. Pokud podnik dělá či vlastní něco, co je obtížně dosažitelné, nebo dokonce nedosažitelné pro ostatní, je tato skutečnost základem konkurenční výhody. Podnik by měl rozvíjet svoje schopnosti i zdroje, které jsou hodnotné, jedinečné, těžko napodobitelné, nenahraditelné a také významné. Pokud určitá schopnost splňuje všechna kritéria, má společnost jednu nebo více konkurenčních výhod. Strategie vyžaduje volbu, což je pro některé podniky obtížné, protože se nedokážou rozhodnout mezi různými variantami. [7]

Základem pro formulaci strategie, jež vede podnik k dosažení konkurenční výhody, je nalezení souvislostí mezi podnikem a jeho okolím. Základní východiska vyplývají z výsledků strategické analýzy, jež obsahuje různé techniky, využívané i pro identifikaci vztahů mezi okolím. S ohledem na současné dravé a drsné konkurenční prostředí se musí tvořit i firemní strategie. Konkurence získává globální povahu a u konkurenční rivality můžeme sledovat vyšší intenzitu. [13]

2.2 KONKURENCESCHOPNOST

Konkurenceschopnost podniku měří úspěšnost strategie daného podniku. Můžeme ji definovat jako způsobilost a schopnost získat úspěch nad svými soupeři. V praxi konkurenceschopnost představuje schopnost poskytovat výrobky či služby efektivnějším způsobem než významná konkurence. Základem se stává konkurenční výhoda. Hlavním cílem strategického řízení je potom získání této konkurenční výhody, její udržení a zhodnocení ve prospěch rozvoje podniku. Základem konkurenceschopnosti je určitá převaha nad konkurencí, která může být dána např. nízkými náklady, unikátností vstupních zdrojů, jedinečností technologie, inovací produktů, silou značky, loajalitou zákazníků a další. [8]

Konkurenčnost, nebo také konkurenční schopnost, či konkurenční způsobilost, vyjadřují různé formy a stupně konkurenčního tržního postavení. U nás převažuje jeden pojem, a to konkurenční schopnost. Obvyklá definice konkurenčnosti, jež je používána v soustavě Světového ekonomického fóra, je schopnost utkat se s předními rivaly na trzích a zajistit si aspoň střednědobou prosperitu. [4]

Na firemní úrovni můžeme konkurenceschopnost chápat jako schopnost vyrobit a prodávat produkt za podmínek zachování rentability. Firma, jež je konkurenceschopná, musí umět v případě potřeby snížit výslednou cenu produktu a nabídnout vyšší kvalitu než konkurenti. Pokud se firma snaží maximalizovat zisk, vyvolává to tlak na její produkční schopnost, která je podmíněna objemem prodeje a tedy konkurenceschopnost. Firmy zvyšují svou produkci a prodej až do takové míry, do níž existuje příležitost realizovat zisk v rámci daného trhu. Díky zisku se konkurenceschopná firma prosazuje na trhu a ztráta na druhé straně způsobí ztrátu konkurenceschopnosti i tržní pozice. Lze tedy říci, že expandovat mohou jen takové firmy, které jsou schopny produkovat výrobky s nižší úrovní nákladů, než je tržní cena produktu, a zároveň s nižšími náklady, než je toho schopná konkurence. Úroveň nákladů můžeme považovat za jeden z rozhodujících faktorů konkurenční schopnosti firmy. [10]

Evropská komise posiluje konkurenceschopnost malých a středních firem, a to prostřednictvím programu finanční podpory, který spadá do víceletého finančního rámce na léta 2014 - 2020. Navazuje na stávající program pro konkurenceschopnost a inovace, jež bude ukončen v roce 2013. Program se zaměří na uvolňování růstového potenciálu, zvýšení konkurenceschopnosti a vytvoření nových pracovních míst. [25]

2.2.1 Konkurenceschopnost jako potenciál

Konkurenceschopnost je jednou z podob podnikatelského potenciálu. Pokud hovoříme o konkurenceschopnosti jako o podnikatelském potenciálu, musí se vyznačovat všeobecnými i speciálními charakteristikami. „Základem úvah o konkurenceschopnosti firmy se musí stát zkoumání vztahu mezi produktem a potenciálem vytvoření produktu. Můžeme říci, že potenciál je rozdíl mezi tím, co je, a tím, co může nebo musí být. Potenciál je pravděpodobná změna, která vyvolává jednak odpor ke změně, jednak příležitost k umocnění potenciálu původního nebo ke vzniku potenciálu nového“, tvrdí Mikoláš (2005, str. 33).

Konkurenční potenciál firmy je nutné zkoumat v komplexnosti vnitřních a vnějších konkurenčních dispozic a předpokladů. Často se zdůrazňuje, že je zapotřebí vytvářet osobnost podniku, tzv. identitu. Zásadní skutečností je, že konkurenceschopný podnik má jak vyzrálou identitu, tak značnou integritu. Někteří autoři dochází k poznatku, že hodnota firmy těsně souvisí s její konkurenční schopností.

Pokud chce být podnik konkurenceschopný, musí být identifikovatelný konkurencí, musí se vyznačovat silou a odolností v celistvosti (tzn. integritou), musí být pružný v reakcích (tzn. mobilní) a také musí být suverénní, tzn. svébytný ve své existenci. [11]

2.2.2 Konkurenceschopnost v ekonomii

Mikroekonomie vymezuje konkurenční schopnost, resp. konkurenceschopnost jako podíl na domácím a na vnějším trhu. Pokud mezi sebou soutěží dva kvalitativně srovnatelné produkty, závisí konkurenční schopnost na ceně produktu, a tudíž na třech skupinách faktorů, viz [11]: na nákladech (zejména nákladech na práci, sociálních nákladech a produktivitě); na zisku a na směnném kurzu národní měny. Cenová konkurenční schopnost se musí odlišovat od kvalitativní konkurenční schopnosti. Kvalitativní konkurenční schopnost závisí na takových faktorech jako jsou např.: užité vlastnosti výrobku, spolehlivost, pověst značky či způsob prodeje. Mikroekonomické pojetí konkurenceschopnosti je zjednodušující a pro praktické podnikání odtažitě.

2.3 KONKURENČNÍ VÝHODA

Jedním z důležitých faktorů výkonnosti podniku a následné tvorby hodnoty je kromě konkurenceschopnosti také konkurenční výhoda. Pokud firemní převaha nad konkurenty zajišťuje dostatečné množství zákazníků a chrání firmu před silou konkurence, můžeme o této firmě říci, že disponuje konkurenční výhodou. Mezi základní zdroje konkurenční výhody řadíme nejen originální dovednosti a kompetence, ale i reprodukovatelné dovednosti a kompetence. Originální dovednosti jsou takové, které vlastní pouze konkrétní firmy a mohou nabývat jak hmotné, tak nehmotné podoby. Na druhé straně reprodukovatelné dovednosti jsou vlastní více firmám. [10]

Konkurenční výhodu můžeme definovat jako schopnost firmy dosahovat na trhu vyšší míry ziskovosti než její konkurenti. Základ pro vybudování této schopnosti můžeme najít jak uvnitř, tak vně podniku. Konkurenční výhoda nevychází přímo ze změny v okolí, nýbrž závisí na tom, jak podnik dokáže na danou změnu zareagovat. Vnitřní změnu přináší inovace, které vytváří konkurenční výhodu a současně umožňují zrušit konkurenční výhody jiných firem.

Pokud podnik získá konkurenční výhodu, bývá většinou vystavena působení konkurence a může dokonce hrozit i její zánik. Aby se konkurenční výhoda stala trvalou je zapotřebí, aby existovaly určité bariéry jejího napodobení. Čím je horší tyto bariéry překonat, tím se konkurenční výhoda stává udržitelnější. Pokud chce firma napodobit konkurenční výhodu někoho druhého, musí zjistit, co je příčinou úspěchu konkurenta. Většinou je velice těžké zjistit, jaké zdroje či schopnosti vedou u konkurenta k nadprůměrným výkonům. [6] Hledání konkurenční výhody vede k úspěchu, ale také k neúspěchu firem. Běžně si podnik udrží konkurenční výhodu jen po určitou dobu, než ji konkurenti začnou napodobovat. Proto se podnik musí snažit dosáhnout relativně udržitelnou konkurenční výhodu nepřetržitým přizpůsobováním změnám vnějšího charakteru a vnitřním schopnostem. [7]

Konkurenční výhodu chápeme jako jádro výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence. Konkurenční výhoda v podstatě vyrůstá z hodnoty, kterou je firma schopna vytvořit pro své kupující. Hodnotou rozumíme to, co je zákazník ochoten zaplatit. Vyšší hodnota pramení z toho, že podnik nabídne nižší cenu než konkurence za rovnocennou užitnou hodnotu, anebo poskytne zvláštní výhody, které vynahradí vyšší cenu. [12]

Za pilíř konkurenční výhody považujeme produkt, resp. nabízenou službu představující hodnotu, a to jak pro zákazníka, tak pro výrobce. Z pohledu výrobce je výsledná hodnota určována celkovou rentabilitou (efektivitou), s níž je produkt vyráběn. Výsledný zisk je generován z celkových tržeb snížených o celkové náklady. Tempo růstu tržeb je ovlivněno úspěšností na trhu, objemem výroby i cenou. Aby byl prodej úspěšný předpokládá se větší atraktivnost produktu a vyšší míra uspokojení potřeb zákazníků, než je tomu u konkurence. Čím více je zákazník spokojen, tím více mohou růst tržby. [10]

Při pochopení a poznání konkurenční výhody se nemůžeme na podnik dívat jako na celek. Zdrojem konkurenční výhody je mnoho samostatných činností, které podnik koná, když navrhuje, vyrábí, uvádí na trh, podporuje výrobek apod. Chceme-li analyzovat zdroje konkurenční výhody, musíme zkoumat všechny činnosti probíhající v podniku a jejich vzájemné působení. [12]

2.3.1 Inovace jako konkurenční výhoda

Životní cyklus výrobků je časově omezen a to i těch nejúspěšnějších. Produkt musí v určité době, i proti vůli podniku, opustit trh a uvolnit místo novým požadovanějším produktům. Nabízející se snaží prodloužit životní cyklus výrobků řadou marketingových opatření (např. komunikace, cena, distribuce, platební podmínky apod.). Tyto snahy ovšem nemají příliš zřetelný úspěch. Je proto vhodné investovat finanční prostředky do vývoje nových produktů a jejich přípravě do výroby. Nová idea se musí nepochybně zalíbit cílové skupině, bez jakýchkoli pochybností či podmíněností. Nové produkty mohou přinést mimořádnou konkurenční výhodu, ale na druhou stranu jsou vždy spojeny s rizikem vysokých nákladů při existenci nejistoty jejich uhrazení tržbami. [14]

Ukazuje se, že úspěch podniku nemusí být jen v optimalizaci procesů, ale především v inovacích. Je potřeba hledat nové a neznámé, a to rychle. Úspěšné podniky jsou ty, které neustále hledají nové věci a inovují. Inovace se stávají nejdůležitějším faktorem určující úspěch ve 21. století. Svět se díky globalizaci stává propojený a konkurenční. Pod pojmem inovace nemůžeme hledat pouze převratná technická řešení. Inovace často chápeme jako změny ve smyslu technických parametrů výrobků. Technické změny výrobků a technologický náskok ještě neznamenají úspěch. Mnohé podniky nabízejí produkty vyrobené špičkovou technologií, ale zákazníci o ně nejeví zájem. Má-li

se stát inovace úspěšná, musí být k inovaci uplatněn komplexní přístup, tzn. musí poznamenat celou řadu podnikových činností. Pozornost při řízení a realizaci inovace musí směřovat k zákazníkovi. Hlavními zdroji inovačních příležitostí jsou nečekané události, chytré nápady, nové pohledy na svět a nové znalosti. Úspěšnost inovací závisí především na schopnosti firmy předvídat budoucí vývoj a na její schopnosti vyhledávat případné příležitosti a reagovat na ně. [7]

Produktové inovace mohou vycházet z přání zákazníků, obchodu, nabídky spolupracovníků, zlepšovatelů a vynálezců, poznatků z veletrhů, sledování konkurence, ale i ze stížností zákazníků. Principem ekonomické výroby se stává dosažení úspor ze schopností, jež podnik odliší od postavení jiných firem. Na základě trvalé analýzy silných a slabých stránek tyto principy vyústí do úspor z učení se, tzn. neustálého zdokonalování celého výrobního podniku i jeho vztahů s okolím. Na trhu se mohou prosadit jen takoví, kteří umí přicházet na trh s lepším řešením. Změna ekonomických principů vyžaduje uplatňování inovačního klimatu, nové přístupy k tvorbě hodnoty pro zákazníka a uplatnění samostatnosti a zodpovědnosti ve výrobním procesu. [14]

2.4 KONKURENCE

Pod pojmem konkurence si představme soupeření či soutěžení a jedná se o vztah dvou či více subjektů. Konkurent musí splňovat alespoň dva předpoklady: musí mít konkurenceschopnost, tedy musí disponovat konkurenčním potenciálem a také musí chtít vstoupit do konkurence, čili musí disponovat specifickým potenciálem. Je zapotřebí uvědomit si rozdíl mezi konkurencí jako výsledkem (produktem) aktivity firmy a konkurenceschopností jako potenciálem firmy. [11] Vývoj současné ekonomiky probíhá pod vlivem globalizace. Intenzivnější globalizační tlaky mohou vyvolat zesílení konkurenčních sil v odvětví. Zvýšené tempo globalizace a globálních změn vede ke změně pohledu na to, jak se mají firmy chovat, aby byly konkurenceschopné. [7]

Ten, kdo se v podniku zabývá posláním, politikou, strategií, potřebuje mít také představu, jak se k této problematice postaví podnikatelé, veřejnost a hlavně konkurence. Znalost firemní konkurence může znamenat: postavit vlastnímu vedení před oči, jak si skutečně stojíme, upozornit na možnosti postupu na podkladě prakticky založených opatření, vyslovit názory, jak protáhnout podnik úskalími konkurence. Konkurenci lze

považovat za vysilující zápas, na který musí podnik věnovat nemalou část úsilí, času i peněz. U každého oboru i podniku je to odlišné, všeobecně ale můžeme říci, že na konkurenční zápas podniky věnují tak pětinu až čtvrtinu svého zisku. [4]

V tradičním pojetí je konkurence chápána jako boj a nepřátelský jev ohrožení. Růstem kupní síly obyvatel, globalizací trhů či diverzifikací výrobků je vyvoláván nový pohled na konkurenci. [16] Tzv. „dobří konkurenti“ mohou firmě napomoci k řadě strategických cílů, které zvýší udržitelnou konkurenční výhodu a zlepší strukturu odvětví. Můžeme říci, že je žádoucí mít jednoho nebo dva dobré konkurenty a dokonce se záměrně vzdát určitého podílu na trhu. Dobrý konkurent je takový, jež vykonává činnost, aniž by představoval přílišnou hrozbu pro podnik. Nutí podnik, aby nebyl spokojený sám se sebou, ale zároveň je konkurentem, se kterým může podnik dosáhnout stabilní a výnosové rovnováhy bez velkého válčení v odvětví. [12] Kromě těchto skutečností mohou „dobří konkurenti“ obsluhovat nepřitažlivé segmenty, mohou poskytovat cenovou záštitu nebo se podílet na nákladech rozvoje trhu apod. Na druhé straně však existují i „špatní konkurenti“. Jedná se o konkurenty, kteří nechápou pravidla hry na trhu a mají nepevnou nebo nemají vůbec žádnou strategii. Je zapotřebí se těmto konkurentům vyhnout nebo se jich různými způsoby snažit zbavit tak, aby bylo dosaženo pokud možno optimální struktury daného trhu. Žádný konkurent nesplňuje pouze dobré nebo jen špatné vlastnosti.

Chce-li si firma udržovat dobré konkurenční postavení v kterékoli zemi, musí stále víc a víc usilovat o globalizaci svého fungování. Musí se stát tzv. nadnárodní. Tento požadavek se často splňuje tak, že se podniky spojí alespoň s jednou další organizací. Ve své podstatě jde také o určitou formu konkurence, protože firma získá synergickou konkurenční výhodu. Spolupráce a partnerství s dalšími firmami přináší řadu výhod a zdrojů. [16]

2.4.1 Konkurence v ekonomii

Konkurence bývá zejména definována jako rivalita mezi prodejci nebo kupujícími stejného zboží, tedy jako konkurence napříč trhem. Podle stanovených předpokladů existují různé stupně a formy konkurence. Například ekonomie věnuje velkou pozornost míře dokonalosti, resp. nedokonalosti konkurence. Dokonalost závisí na míře a způsobu naplnění modelových omezení a podmínek. Podstata mikroekonomické teorie firmy je

postavena na zkoumání chování firmy v konkurenčním prostředí. V ekonomii se rozlišuje konkurence, viz [11]:

- napříč trhem - výrobci chtějí prodat to, co vyrobili, s co nejvyšším ziskem; na druhé straně spotřebitelé chtějí v co největší míře uspokojit potřeby nákupem zboží za co nejnižší cenu;
- na straně poptávky - jedná se o střet zájmů jednotlivých spotřebitelů, kteří vstupují na trh; každý chce nakoupit co nejvíce zboží a samozřejmě co nejlevněji i na úkor ostatních spotřebitelů;
- na straně nabídky - každý výrobce se snaží prodat co největší množství výrobků za takových podmínek, jež mu umožní maximalizovat zisk; dalším cílem může být oslabení pozic svých konkurentů.

2.4.2 Benchmarking

Konkurence sílí, a proto roste i potřeba se v ní vyznat. Kdo není schopen konkurovat, ten ať na trh ani nevstupuje. Konkurenčnost se stává úvahou podnikových politik, strategií, prostě každého podstatného záměru. Firmy chápou, že protivníka na trhu nelze spustit z očí, ale naopak, že potřebují vědět co nejvíce informací o jeho možnostech a úmyslech. Tak se postupně učí sbírat údaje, analyzovat je a předvídat činnost účastníků na trhu. [4]

Benchmarking je známý a rozšířený manažerský přístup, jež představuje významnou metodu analýzy konkurence. Představuje napodobování zkušeností a poznatků získaných systematickým srovnáváním nejlepších firem. [8] Jedná se o specifický postup, který vyvinula firma Xerox Corporation na počátku 80. let. Základy postupu stojí na dvou zásadách: 1. „Jestliže znáš svého nepřítele a znáš-li i sám sebe, nemusíš se obávat o výsledek stovky bitev!“ a 2. „Buď nejlepší z nejlepších!“. Smyslem benchmarkingu je na jedné straně poznat vlastní pozice na základě srovnání s konkurencí, a na druhé straně posílení této pozice akcentem na to, co sami dobře umíme, a učením se od jiných tam, kde jsou lepší než my. [16] Porovnává se vše, co má podstatný vliv na tržní pozici podniku. Každá doba má však své priority, které rozhodují o konkurenční schopnosti. Předmětem srovnávání mezi firmami může být výrobek, financování, kvalifikace lidí, materiál, technika či marketing. [4]

2.5 KOMPLEXNÍ ANALÝZA

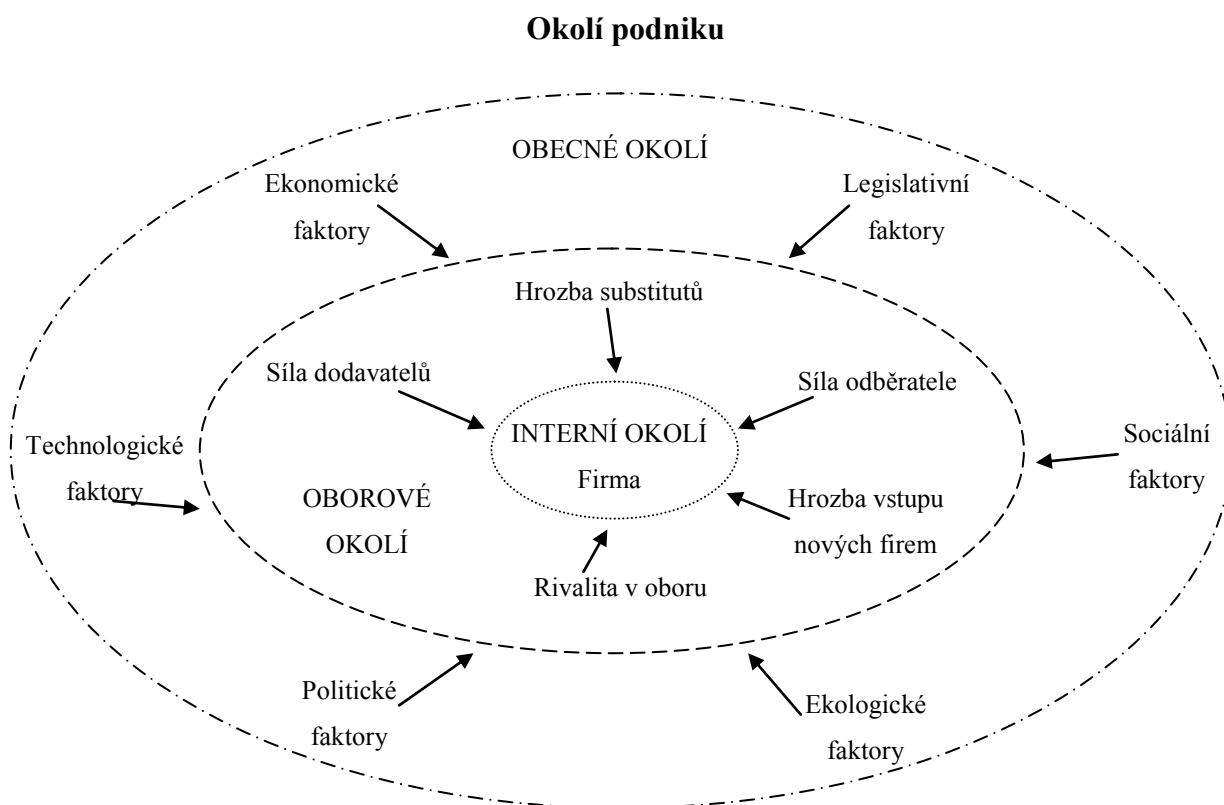
Pro každý podnik je důležité vědět, co se děje v jeho okolí (viz Obr. 2.1), aby mohl správně naplánovat své aktivity. Komplexní a přesné informace mohou pomoci firmám zvyšovat jejich konkurenceschopnost. Podnik musí mít k dispozici informace o vývoji jak vnějšího, tak vnitřního prostředí, musí být schopen tyto informace zpracovat a okamžitě na ně reagovat.

Komplexní analýza je považována za systematické zkoumání a šetření vnějšího a vnitřního okolí podniku, a to jak z hlediska minulosti, přítomnosti, tak i budoucnosti. U externí analýzy rozlišujeme analýzu obecného okolí (makroprostředí) a oborového okolí (mikroprostředí). Na druhé straně musíme provést také analýzu vnitřní situace firmy, tzn. interní analýzu. Výsledky komplexní analýzy nám napomáhají k určení budoucí tržní pozice podniku, pro stanovení marketingových cílů, formulování marketingových strategií a pro sestavování marketingových plánů. [1] Analýzu lze rozdělit do tří základních částí, viz [3]:

- a) informační část - v rámci níž dochází ke sběru informací a jejich hodnocení, obsahuje hodnocení:
 - vnějších faktorů (external factors evaluation - EFE) - vnějšího prostředí;
 - vnitřních faktorů (internal factors evaluation - IFE) - vnitřního prostředí;
- b) porovnávací část - využití matice SWOT;
- c) rozhodovací část.

Vlivů, které na podnik působí jak z vnějšího, tak z vnitřního prostředí, je mnoho. Orientovat se v nich není vůbec jednoduché. Podniky by se měly zaměřovat zejména na vlivy podstatné. Na firmy působí ekonomické i přírodní faktory, které většinou dominují. Ale do popředí se dostávají složky nehmotného prostředí jako je např. kultura, právo, sociální vztahy apod. V podmínkách konkurenceschopnosti se zmiňují faktory jako pracovní síla, kvalifikace, dostupnost surovin, kvalitní technologie apod., jež můžeme považovat za faktory klasické. Klasické faktory není nepochybně možné opomíjet a firmy nesmí zapomínat ani na tzv. faktory měkké. Jádrem konkurenceschopnosti lze spatřit v tom, že firmy dokážou formulovat a využít své identity, integrity, mobility a suverenity. [2]

Obr. 2.1



Zdroj: MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování* (2007, str. 40).

2.5.1 Analýza vnějšího okolí

Analýza většinou začíná analýzou vnějšího prostředí. Prostředí bývá zpravidla charakterizováno jako soubor okolností, ve kterých někdo žije a které ho nějakým způsobem ovlivňují. Na chování subjektů působí jak kladné, tak záporné vlivy prostředí. Prostředí je velmi dynamické a představuje nekončící řetězec příležitostí a hrozeb. Aby firmy nejen přežily, ale také prosperovaly, je zapotřebí včasné reagovat na měnící se podmínky prostředí. [3]

Orientace analýzy okolí směřuje k faktorům působícím v okolí podniku, které ovlivňují a v budoucnosti budou pravděpodobně ovlivňovat jeho strategické postavení. Analýza se soustřeďuje na jednotlivé složky obecného a oborového okolí a jejich vzájemné vazby a souvislosti. Okolí podniku tvoří takové prvky jako jsou státní orgány, legislativa, finanční instituce, zákazníci, konkurence, dodavatelé i lidé, jež jsou pro podnik rovněž

významnými činiteli. Okolí udává možnosti získání vstupu do celého výrobního procesu, umožňuje realizaci výrobků či služeb a tvoří rámcové podmínky pro jednání a rozhodování firem. [13]

Jsou-li při analýze vnějšího okolí identifikovány faktory působící na podnik, je vhodné ohodnotit a uspořádat jejich význam a sílu působení na daný podnik. Hodnocení může např. proběhnout tak, že u jednotlivých faktorů zkoumáme zda představují hrozbu či příležitost. Jednotlivé hrozby a příležitosti poté ohodnotíme podle jejich významnosti. Sumarizování výsledků vnější analýzy umožňuje např. technika ETOP (Environmental Threat and Opportunity Profile). Při vnějších analýzách by měly být identifikovány hrozby a příležitosti, nikoliv slabiny a silné stránky. [5]

2.5.1.1 Analýza obecného okolí

Obecné okolí obsahuje faktory, které působí na mikroprostředí všech účastníků trhu, ovšem z různou intenzitou a mírou dopadu. Do makrookolí jsou zařazeny vlivy demografické (pohlaví, věk apod.), politické, legislativní, ekonomické, sociokulturní, geografické, technologické i ekologické. Pro hodnocení vývoje vnějšího okolí lze použít tzv. PEST analýzu, jež zkoumá faktory, viz [3]: politicko-právní, ekonomické, sociokulturní a technologické. V poslední době je používána rozšířená forma této analýzy, analýza PESTEL se začleněním ekologických vlivů. Cílem analýzy makroprostředí je vybrat ze všech faktorů jen ty důležité pro daný podnik. Identifikuje hybné síly, které v odvětví působí a ovlivňují činnost podniku. Vybrané faktory PEST analýzy znázorňuje Obr. 2.2.

Politické či legislativní faktory představují pro podnik významné příležitosti, ale také ohrožení. Jedná se např. o stabilitu zahraniční a národní politické situace, členství v EU apod. Politická omezení se dotýkají každého podniku ve formě daňových zákonů, protimonopolních zákonů, regulace exportu a importu, cenové politiky, ochrany životního prostředí a mnoha dalších.

Ekonomické faktory jsou především charakterizovány stavem ekonomiky. Na podnik působí celá řada makroekonomických trendů. Mezi základní ekonomické faktory můžeme zařadit míru ekonomického růstu, úrokovou míru, směnný kurz, míru inflace či míru nezaměstnanosti.

V sociálních a demografických faktorech se odrážejí vlivy spojené s postoji a životem obyvatelstva a jeho strukturou. Změny v demografické struktuře mohou přinést příležitosti či ohrožení pro různé druhy podnikání. Ve způsobu trávení volného času či ve stylu oblékání se může odrazit životní styl obyvatelstva. V poslední době se stává velice důležitým faktorem postoj k životnímu prostředí. V některých případech je ekologie vyčleněna pro analýzu makrookolí do samostatné kategorie.

Podniky se musí informovat o technických a technologických změnách, které probíhají v okolí, a tedy provozovat aktivní inovační činnost. K úspěšnosti podniku napomáhá předvídatost vývoje směrů technického rozvoje.

Obr. 2.2

Vybrané faktory PEST analýzy

Ekonomické faktory	Politicko-právní faktory
<ul style="list-style-type: none"> - trendy vývoje HDP - ekonomické cykly - úroková sazba - vývoj peněžní zásoby - míra inflace - míra nezaměstnanosti - disponibilita a cena energií 	<ul style="list-style-type: none"> - antimonopolní opatření - zákony na ochranu životního prostředí - politika zdanění - regulace zahraničního obchodu - sociální politika - stabilita vlády
Sociálně kulturní faktory	Technologické faktory
<ul style="list-style-type: none"> - demografický vývoj - rozdělování důchodů - mobilita obyvatelstva - vývoj životní úrovně a životního stylu - přístup k práci 	<ul style="list-style-type: none"> - vládní výdaje na výzkum a vývoj - trendy ve vývoji a výzkumu - rychlost technologických změn - míra zastarávání technologií - vládní přístup k výzkumu a vývoji

Zdroj: VEBER, Jaromír a kol. *Management* (2000, str. 433).

Analýza PEST si nedává za cíl vypracovat vyčerpávající seznam faktorů, ale rozpoznat a odlišit ty faktory, jež jsou významné právě pro určitý podnik. Jednotlivé vlivy se mění v čase a mění se také jejich váha dopadu na činnost firmy. Proto se musí vlivy průběžně sledovat a vyhodnocovat. [13]

2.5.1.2 Analýza oborového okolí

Oborové okolí každého podniku je ovlivňováno především konkurencí, dodavateli a zákazníky. Podnik musí v první řadě zajímat, kdo jsou jeho zákazníci a jaké potřeby a očekávání mají. Stejně tak se musí zajímat o to, kdo může být jejich zákazníkem potenciálním. V sektoru dodavatelů především analyzujeme dostupnost a náklady vstupů potřebných pro výrobu. Náklady a dostupnost zdrojů jsou určovány hlavně kvalitou vztahů mezi podnikem a jeho dodavateli. [5]

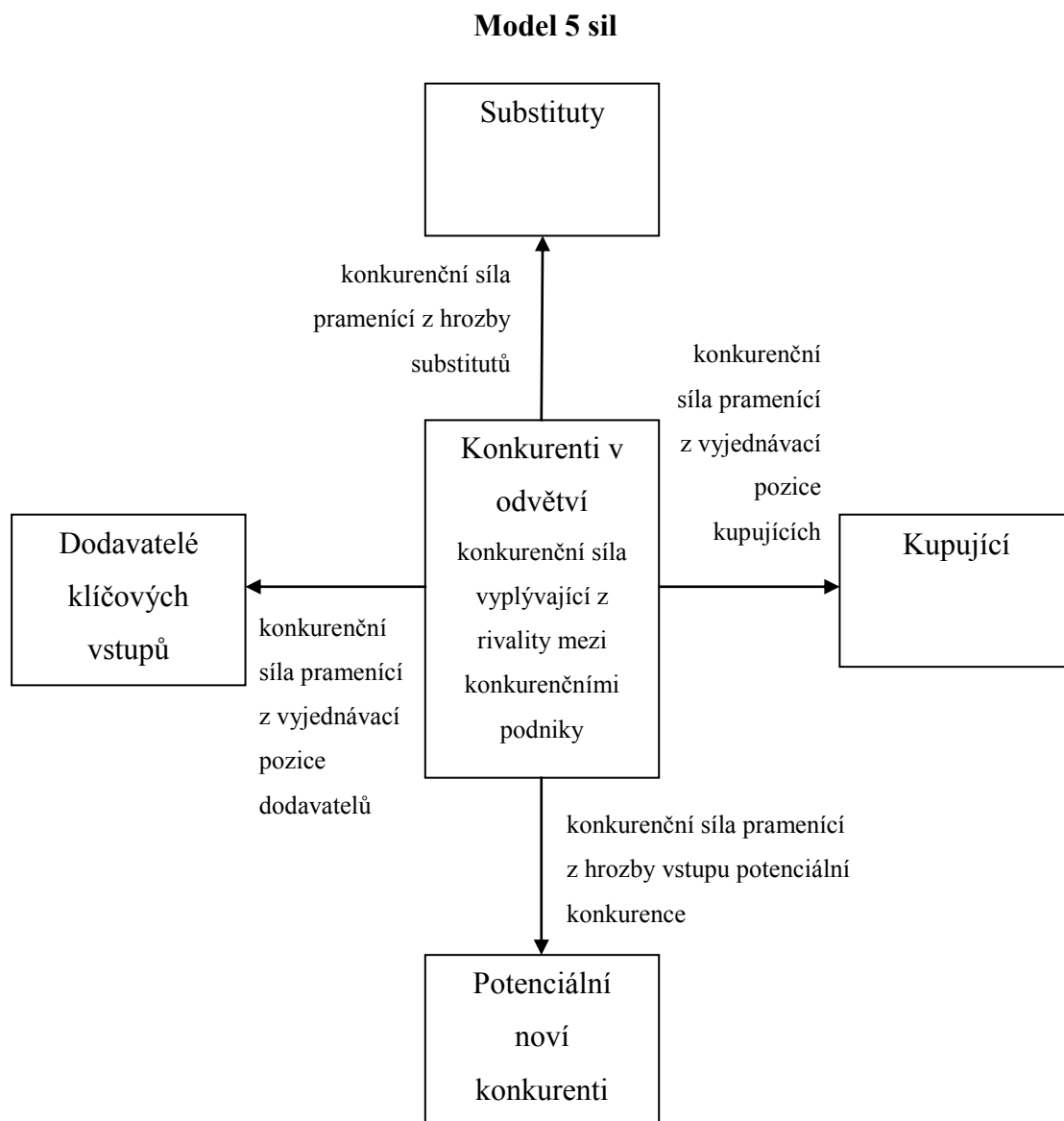
Pro formulaci strategie je zcela zásadní analýza faktorů mikrookolí, která je představována zejména odvětvím, v němž podnik operuje, a dále také bezprostředními konkurenčními silami. V tomto ohledu představuje analýza mikrookolí zásadní součást situační analýzy. Klíčovým aspektem podnikového okolí se stává odvětví, v rámci kterého podnik soutěží. Odvětví je definováno jako skupina podniků, jež nabízejí na trhu obdobný výrobek či službu.

V každém odvětví působí konkurenční síly, které jsou významné pro podniky v tomto odvětví. Z tohoto důvodu se nedílnou součástí analýzy mikrookolí stává analýza konkurenčních sil. Konkurenční síly ovlivňují konkurenční pozici firem a také jejich úspěšnost. V analýze je rozebírána současná i budoucí konkurenční situace, zdroje konkurenčních tlaků, jejich intenzita a akce i reakce konkurenčních rivalů. K řešení výše uvedeného problému významně přispěl M. Porter se svým modelem pěti sil, který je zobrazen na Obr. 2.3. Cílem modelu je pochopení sil, které v prostředí působí, a identifikovat, které z nich mají pro podnik z hlediska budoucího vývoje největší význam. Konkurence v daném odvětví je obecně funkcí pěti konkurenčních sil, a to konkurenční síly vyplývající z, viz [13]:

- rivalita mezi konkurenčními silami podniku,
- hrozby substitučních výrobků podniků v jiných odvětvích,
- hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví,
- vyjednávací pozice dodavatelů klíčových vstupů,
- vyjednávací pozice kupujících.

Porter při formulaci svého modelu pěti konkurenčních sil opomenul komplementy, tzn. zboží, které se kupuje společně s jiným zbožím. Komplementy mohou situaci na trhu ovlivňovat stejně významně jako substituty. [5]

Obr. 2.3



Zdroj: SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza* (2006, str. 48).

Uvnitř konkurenčního okolí probíhají konkurenční boje mezi podniky. Jedná se o nejsilnější z konkurenčních sil. Intenzitu této síly odráží energie, s kterou se soupeřící podniky snaží získat lepší tržní pozici. Konkurenční boj mezi rivaly na trhu může mít různou intenzitu a řadu forem. Používanými konkurenčními nástroji jsou např. cena, kvalita, služby, záruka, reklama, podpora prodeje, distribuce a další. Velikost rivality mezi konkurenty ovlivňuje několik faktorů: počet a velikost konkurentů v konkurenčním okolí, míra růstu trhu, vysoké fixní náklady, diferenciací produktů, výstupní bariéry z odvětví, akvizice slabších podniků či globální zákazníci.

Stane-li se substitut v očích zákazníků přitažlivější, pak budou někteří kupující v pokušení odvrátit přízeň od původního výrobku. Podniky, které jsou nepochybně ohroženy substituty, mají povinnost věnovat této hrozbě zvýšenou pozornost. Podniky z jednoho odvětví se často dostávají do konkurenčního boje s podniky v jiném odvětví, protože jejich výrobky se stávají substituty. Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitučních výrobků je ovlivňována následujícími faktory: relativní výše cen substitutů, diferenciací substitutů či náklady na změnu. Konkurenční síla se stává tím významnější, čím nižší jsou jejich ceny substitutů, čím vyšší je jejich kvalita a čím nižší jsou náklady přechodu zákazníků.

Vážnost vstupu nových konkurentů do odvětví závisí především na vstupních bariérách a očekávané reakci ostatních konkurentů. Pokud existují nízké bariéry vstupu do odvětví, vstup potenciálních konkurentů se stává velikou hrozbou. Mezi vstupní bariéry můžeme zařadit: úspory z rozsahu a zkušenostní efekt, technologie a speciální know-how, znalost značky a oddanost zákazníků, kapitálová náročnost, absolutní nákladová výhoda, přístup k distribučním kanálům či legislativní opatření a státní zásahy. Potenciální konkurent, jež je ochotný a schopný překonat vstupní bariéry a vstoupit do odvětví, musí rovněž zvážit velmi důležitý faktor, kterým je předpokládaná reakce stávajících konkurentů.

Silní dodavatelé mohou způsobit snížení zisků svých odběratelů, a to zvyšováním cen vstupů či snižováním jejich kvality. Vliv dodavatelů je tím silnější, čím větší je jeho vyjednávací síla. Vyjednávací síla ovlivňuje náklady na vstupy, a tím rozhoduje o nákladech na suroviny, technologie a další.

Výrazně mohou ovlivnit konkurenční podmínky v odvětví také silní zákazníci, jež vyvinou na podniky silné konkurenční tlaky. Velká potenciální síla na straně kupujících může způsobit zostření konkurenčních vztahů. Kupující mohou využívat své síly k vymáhání určitých výhod, jako např. lepší úroveň kvality, výhodnější platební podmínky apod. Vyjednávací síla kupujících ovlivňuje především prodejní cenu, za něž mohou podniky prodávat a určuje tedy míru zisku.

Společné působení výše uvedených pěti sil určuje intenzitu konkurence v odvětví a současně spolurozhoduje o úspěšnosti podniku v daném odvětví. Síla působení těchto faktorů je odlišná v různých odvětvích a zároveň se mění s vývojem času. Můžeme vypořádat skutečnost, že změna v jedné z pěti sil může mít vliv na vývoj těch ostatních. Pochopení a poznání podstaty působení konkurenčních sil je důležitý krok pro formulaci úspěšné strategie. [13]

2.5.2 Analýza vnitřního prostředí

Cílem analýzy vnitřního prostředí je porozumění schopnostem podniku produkty vyvíjet, vyrábět, prodávat a posoudit zdroje firmy. Na základě analýzy se identifikují silné stránky a slabiny podniku. [3] Hlavní myšlenkou analýzy vnitřního prostředí je zhodnocení současného postavení společnosti. Jde o identifikaci v čem podnik vyniká a co naopak není jeho silnou stránkou. Interní analýza zahrnuje hodnocení veličin uvnitř analyzované firmy. Podnikové zdroje jsou prostředky, které tvoří vstupy do výroby podniku. U každého podniku můžeme najít silné i slabé stránky. [9]

2.5.2.1 Faktory vnitřního prostředí

Abychom mohli identifikovat silné stránky a slabiny, je nezbytně nutné analyzovat vnitřní faktory jako, viz [9]: faktory technického rozvoje, marketingové a distribuční faktory, výrobní faktory a řízení výroby, faktory podnikových a pracovních zdrojů, faktory finanční a rozpočtové.

Vědeckotechnologický rozvoj intenzivně přispívá k vytváření konkurenční výhody. Pomáhá vylepšit současné výrobky a zlepšuje výrobní proces. Díky tomu může docházet ke snižování výrobních nákladů a stanovení výhodnější cenové politiky. Technologický rozvoj má různý význam pro různé podniky. Výzkum a vývoj by měl být prováděn zaměstnanci podniku. Cílem je dostat podnik do takého stavu, kdy je schopen uspokojit své zákazníky lépe než konkurence.

Dnes rozhoduje trh více než kdy jindy o úspěchu či neúspěchu firem. V dnešní době se nedá říci, že by existovaly produkty, které by se prodávaly automaticky. Zákazník si může vybírat z velké škály výrobků, stává se náročnějším, a proto je marketing rozhodující oblastí v podnikání. Marketing se tedy stává klíčovou funkcí podniku. Pokud je zákazník s výrobky spokojen, vede to k jeho věrnosti. Marketing by se neměl přenechávat pouze marketingovým expertům, ale měl by se stát úkolem všech pracovníků v organizaci. Marketingové faktory, které musí být zkoumány zahrnují následující: cenu produktu, podporu prodeje, distribuci, lidi a prodejní tým.

Při analýze pracovních zdrojů se zjišťuje, zda má podnik správné lidi s potřebnými znalostmi na správném místě. Dále zkoumá jestli jsou poskytovány přitažlivé pracovní

podmínky, jaké jsou vztahy se vzdělávacími institucemi a jestli management pracovníky průběžně informuje o rozvoji uvnitř firmy.

Ve finanční a rozpočtové oblasti zjišťuje management, jaká je jejich finanční pozice a kvalita finančního řízení podniku. Finanční pozice je velice důležitým ukazatelem konkurenční pozice. Finanční ukazatele jsou významné pro stakeholdery, věřitele i management. Pro hodnocení se nejčastěji používají poměrové ukazatele finanční analýzy.

2.5.2.2 Zdroje vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí obsahuje zdroje, které se uvádějí do pohybu pomocí způsobilostí. Způsobilost je zručnost podniku koordinovat své zdroje a umět je produktivně využít. [2] Analýza zdrojů podniku je výchozím krokem strategické analýzy interního prostředí. Umožňuje vytvořit si základní obraz současného stavu a naznačit možnosti budoucího vývoje. Důležité je posoudit, do jaké míry se jedná o zdroje jedinečné a nenapodobitelné, tedy o zdroje obsahující konkurenční výhodu. [8]

Úkolem je identifikovat zdroje a schopnosti podniku a následně specifikovat přednosti jako zdroje konkurenční výhody. Počátečním bodem je jednoduchá klasifikace základních typů zdrojů do čtyř hlavních skupin, viz [13]:

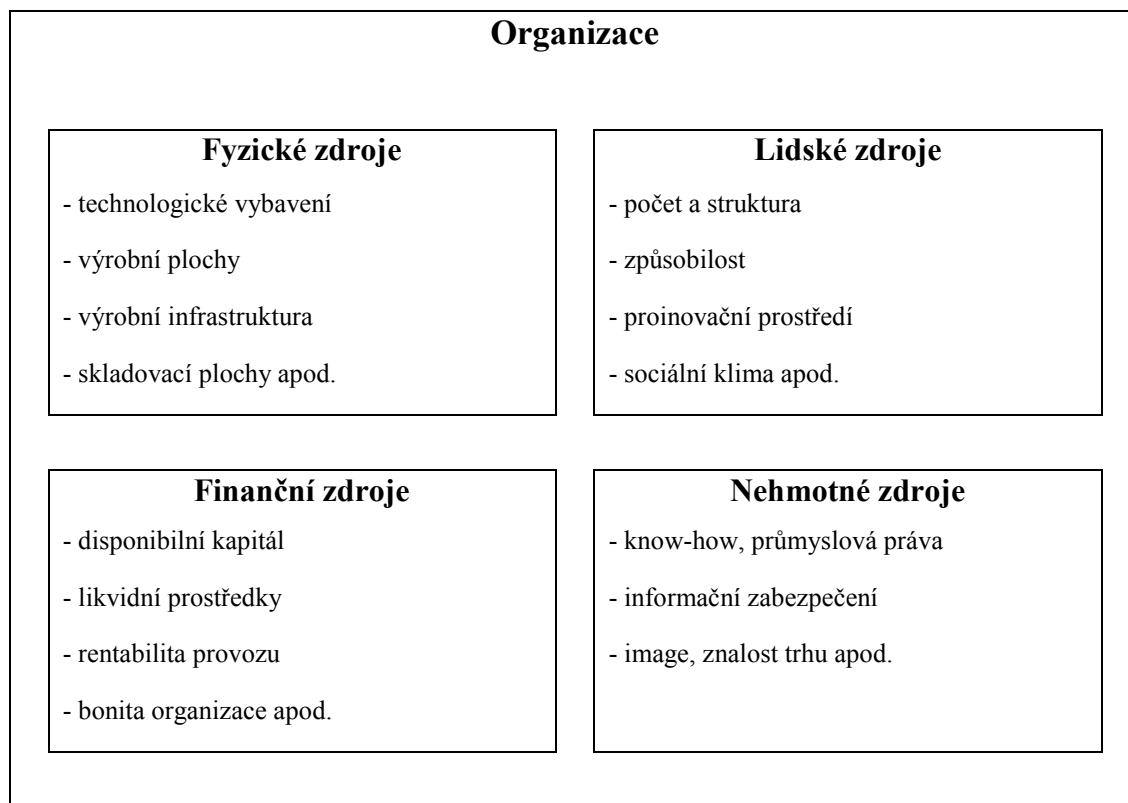
- hmotné zdroje,
- lidské zdroje,
- finanční zdroje,
- nehmotné zdroje.

Příklady uvedených zdrojů můžeme vidět v Obr. 2.4. Typickými hmotnými zdroji jsou stroje a zařízení, pozemky, budovy nebo dopravní prostředky. Kromě základních charakteristik, jako je počet, kapacita či spotřeba, je důležité znát i jejich další vlastnosti, které ovlivní jejich potenciál pro tvorbu konkurenční výhody. Hlavní charakteristiky lidských zdrojů udávají jejich počet a strukturu podle kvalifikace. Tyto údaje je vhodné doplnit o další informace, jako např. o motivaci či adaptabilitu. Finanční zdroje ovlivňují finanční strukturu a stabilitu firmy. Cílem je nalezení zdrojů, jež jsou k dispozici většině konkurentů a také zdrojů, které jsou potenciálním základem konkurenční výhody.

Nehmotné zdroje zahrnují takové oblasti jako jsou patenty, licence, obchodní tajemství, know-how, pověst podniku, ochranné známky, značky atd.

Obr. 2.4

Typy vnitřních zdrojů



Zdroj: VEBER, Jaromír a kol. *Management* (2000, str. 434).

Využití podnikových zdrojů lze hodnotit z hlediska účinnosti zdrojů či stupně jejich využití. Hledisko účinnosti sleduje využití zdrojů k účelu, ke kterému byly pořízeny. Účinnost můžeme hodnotit pomocí: výnosnosti, vyjádřené celou řadou finančních faktorů, produktivity podniku jako celku nebo produktivity jednotlivých výrobních činitelů, využití aktiv či výrobních kapacit, pracovní kapitál, vypovídající o využití finančních zdrojů. Stupeň využití zahrnuje následující charakteristiky: využití lidských zdrojů, využití kapitálu, využití marketingu a distribučních zdrojů, využití výrobního systému, využití nehmotných aktiv. [13]

K zhodnocení interního prostředí lze použít metodu VRIO. Je zaměřena na zdroje firmy, které rozděluje na fyzické (technologické vybavení, výrobní plochy), lidské (sociální klima, počet a struktura zaměstnanců), finanční (disponibilní kapitál, rentabilita, likvidita) a nehmotné (know-how, image). [3] Metoda VRIO hledá konkurenční výhodu na straně zdrojů. Název metody je odvozen od počátečních písmen faktorů, podle nichž je účinnost zdrojů hodnocena, viz [16]:

- V - value (hodnota, hodnotnost zdroje) - Je zdroj schopen pomoci využít příležitostí a neutralizovat hrozby?
- R - rareness (vzácnost, výjimečnost zdroje) - Kolik konkurenčních firem tento zdroj vlastní?
- I - imitability (napodobitelnost zdroje) - Bude pro firmy, které tento zdroj nevlastní, nákladné ho napodobit?
- O - organization (organizace) - Má firma takovou organizační strukturu, aby mohla zdroje využít?

Každý zdroj je posuzován z hlediska těchto kritérií a otázek, přičemž za strategickou konkurenční výhodu je možno považovat takový zdroj, jež vyhovuje všem požadavkům. Podstatou je, že zdroje jsou hodnotné tehdy, jestliže snižují náklady, zvyšují příjmy, neničí příležitosti a neutralizují hrozby. Zdroje a jejich hodnotnost nelze považovat za stálé veličiny, ale mění se v čase vlivem technického rozvoje i rozvoje celé společnosti. Je zapotřebí neustále zdroje posuzovat, nacházet zdroje nové nebo umět současných zdrojů využít jiným způsobem. [16]

2.6 SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ

Všechny konkurenční výhody se projevují nepřímo prostřednictvím kupujícího, který poznává, váží a hodnotí výhodu nabídky. Podniková strategie se zaměřuje bezprostředně na požadavky zákazníků. Přiblížení k zákazníkovi vyžaduje vytváření individuálních vztahů jak uvnitř, tak zejména vně firmy.

Nabízející dopředu neví, zda a jak dlouho budou odběratelé požadovat jeho produkty. Aby se podnik stal úspěšným na trhu, musí jeho výkony odpovídat přáním a představám cílových osob. K tomu musí poznat faktory, které způsobují to, že produkt má

u některých vysokou hodnotu a u jiných naopak vzbuzuje malý zájem. Jedním ze základních objektů zkoumání při vytváření základů konkurenční schopnosti se stává prognózování nákupního a spotřebního chování. [14]

Aby firmy mohly řídit zákaznickou spokojenost, musí dobře porozumět procesu tvorby spokojenosti na straně zákazníka a jakým způsobem má daná spokojenost vliv na fungování společnosti. Zákaznická spokojenost je subjektivní hodnocení zákazníka ohledně míry uspokojení jeho očekávání ze spotřeby výrobku. Subjektivní očekávání bývá odlišné od reality a je umocněno úrovní očekávání. Zákaznická spokojenost a loajalita přináší řadu pozitivních faktorů: opětovné nakupování, větší objemy nákupů, ochotu akceptovat vyšší cenu, nižší provozní náklady, pozitivní reference a další. Všechny tyto efekty mají větší či menší dopad na hodnotu podniku. Pokud podnik dosáhne spokojené zákaznické základny v porovnání s konkurencí, může si udržet dlouhodobou konkurenční pozici na trhu. [7]

Veškeré snahy vedoucí k poznání požadavků zákazníků a jejich plnění nacházejí cílový smysl ve vytvoření loajality zákazníka. Loajálního zákazníka chápeme jako takového, který je zdrojem růstu firmy, a proto má vliv na spokojenost, respektive loajalitu vlastních zaměstnanců. V současné době se prokazuje sílící moc zákazníka. A proto je předpokladem vytváření a získávání pozitivních důsledků loajality plná orientace na kupujícího. [14]

2.6.1 Měření zákaznické spokojenosti

Spokojenost a věrnost zákazníků jsou jedním z hlavních předpokladů pro přežití firem v konkurenčním prostředí, a proto by se měly snažit tyto faktory měřit a investovat do výzkumů zákaznické spokojenosti. Nejdůležitější je získat informace přímo od zákazníků a další informace mohou sloužit jako doplněk. Mezi zdroje informací o zákaznické spokojenosti řadíme, viz [7]:

- záznamy stížností zákazníků,
- obchodní kontakty se zákazníkem,
- kvalitativní průzkumy,
- kvantitativní průzkumy.

Prvním zdrojem mohou být záznamy obsahující informace o negativních reakcích zákazníků na výrobky či služby, popř. na procesy společnosti. Nespokojení zákazníci mohou dát stížnost najevo písemně, telefonicky či osobně. Stížnosti by se následně měly vyhodnocovat podle oblastí, oddělení, procesů, výrobních řad apod. Tato metoda má určité nevýhody. V průměru si stěžuje pouze každý desátý nespokojený zákazník, sociodemografická struktura stěžujících zákazníků je odlišná od celkové skupiny, tzn. že stížnosti nelze považovat za reprezentativní. Stížnosti zákazníků tedy nelze považovat za postačující metodu hodnocení spokojenosti.

Mnoho firem používá ke sběru informací obchodní zástupce, značkové prodejny či pracovníky útvarů péče o zákazníky. Obvykle se jedná o osobní rozhovory bez využití dotazníků. Výhodou této metody je okamžitá reakce, nasměrování rozhovoru tam, kam chtějí apod. Na druhé straně někteří lidé mají problém přímo vyjádřit svou nespokojenost, a proto se může stát, že neodpovídají zcela pravdivě.

Nejvíce využívané pro měření spokojenosti zákazníků jsou kvalitativní a kvantitativní analýza. Kvalitativní analýza je realizována formou skupinového rozhovoru, který vede zkušený psycholog. Pro skupinový rozhovor je důležité vytvořit atmosféru vyvolávající uvolněný pocit. Pro tuto analýzu je dobré využít specializované agentury, které mají v dané oblasti zkušenosti, disponují technickými prostředky a pracují zde zkušenými pracovníky. Externí agentura je zárukou anonymity a respondenti se nebojí projevit své názory a jsou více otevření. Skupinový rozhovor se hodí k prvotnímu hodnocení.

Klíčovou metodou hodnocení spokojenosti zákazníků je kvantitativní průzkum. Na rozdíl od výše uvedených metod vykazuje tento průzkum největší míru reprezentativnosti a spolehlivosti. V praxi se většinou využívá telefonické, nebo osobní dotazování. Průzkum může být proveden jednak interním pracovníkem, ale také profesionální agenturou. V poslední době se rozvinul nový druh dotazování prostřednictvím on-line dotazníku na webových stránkách společnosti. V každém případě telefonické či osobní dotazování je považováno za nejčastější a nejdůležitější metodu zjišťování spokojenosti zákazníků. Vykazuje velkou míru návratnosti a šetření touto metodou je velice rychlé. Kvantitativní měření spokojenosti se zaměřuje jak na celkovou spokojenost, tak na dílčí spokojenost jednotlivých atributů. Detailní zkoumání jednotlivých atributů spokojenosti se může zaměřovat na výrobek či službu, oblast ceny, image firmy a další. [7]

2.6.2 Řízení zákaznické spokojenosti

Pokud chce firma zvyšovat spokojenost svých zákazníků, bude jí to stát nemalé peníze. Peníze, které takto investuje, by měly mít požadovanou návratnost, resp. výnosnost. Řízení spokojenosti zákazníků spočívá v řízení základních atributů, jako je cena, kvalita, značka, funkčnost výrobků, image, design. Uvedené faktory zvyšují spokojenost zákazníků a přes pozitivní chování (např. opětovný nákup, kladné reference apod.) zvyšují hodnotu společnosti díky větším příjmům a menším nákladům. K porozumění procesu tvorby spokojenosti nám pomůže model zákaznické spokojenosti. Jádrem modelu je systém atributů, které ovlivňují zákaznickou spokojenost. Tento model se dále rozšiřuje do oblasti vlivu na loajalitu, retenci, opětovný nákup, referenci a dalších žádoucích forem chování zákazníků, které přináší pozitivní hotovostní tok. Při analýze síly vazeb můžeme identifikovat nejdůležitější faktory pro spokojenost zákazníka. To posléze umožňuje aktivně ovlivňovat ty správné parametry, které přinesou podniku největší efekt. Díky modelu lze najít optimální rozložení investic a jejich výše na ovlivňování jednotlivých atributů. [7]

2.7 SWOT ANALÝZA

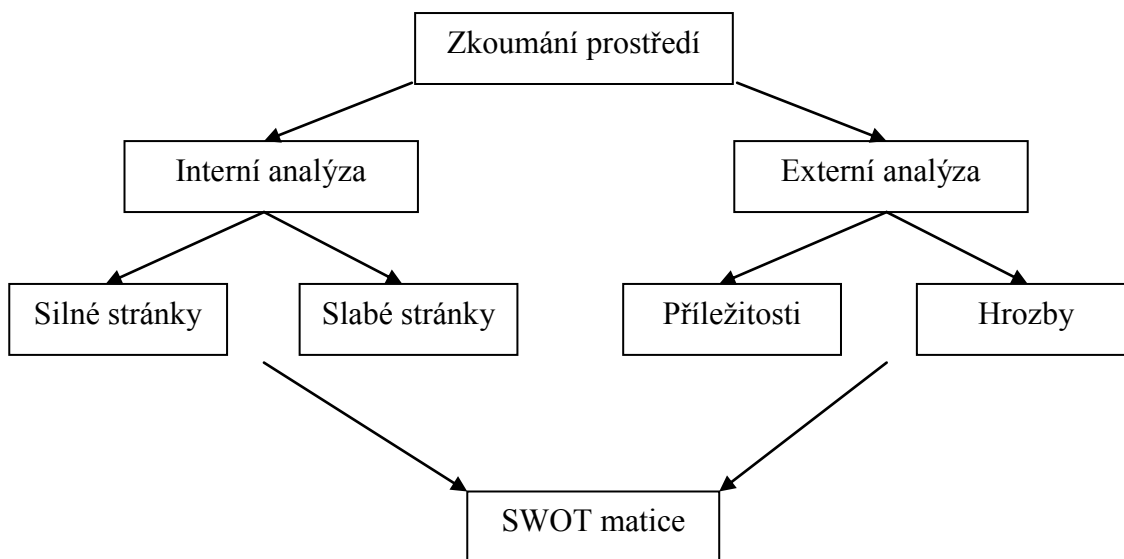
Završením strategické analýzy je diagnóza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. V této fázi je musíme ohodnotit a ocenit a určit hlavní firemní konkurenční výhodu a klíčové faktory úspěchu. Nejčastěji se v této fázi používá analýza SWOT. Při strategické analýze je vhodné zařadit SWOT analýzu na závěr jakožto sumář nejdůležitějších vnitřních a vnějších faktorů. Slabiny a silné stránky nám vyplynou ze závěrů interních analýz. Na druhé straně hrozby a příležitosti z analýzy vnější. [5] Výše uvedené skutečnosti znázorňuje Obr. 2.5.

Název analýzy je odvozen z anglických slov: strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti), threats (hrozby). Jako podklad pro sestavení SWOT analýzy může sloužit komplexní analýza. Při SWOT analýze se identifikují interní a externí faktory. Za interní faktory považuje silné a slabé stránky a za externí příležitosti a hrozby. Za silnou stránku považujeme takové firemní interní faktory, díky nimž má silnou pozici na trhu. Představují tedy oblasti, ve kterých firma vyniká a je v nich dobrá. Dají se

použít jako podklad pro stanovení konkurenční výhody. Posuzují se podnikové schopnosti, dovednosti, zdrojové možnosti či potenciál. Přesným opakem silných stránek jsou stránky slabé. [1]

Obr. 2.5

Využití výsledků komplexní analýzy pro analýzu SWOT



Zdroj: BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy* (2007, str. 155).

Doporučuje se začít analýzou příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího okolí firmy, a to jak makroprostředí, tak i mikroprostředí. Po důkladné analýze vnějšího prostředí následuje analýza silných stránek a slabin, která se týká vnitřního prostředí firmy. Jednotlivým kritériím je přiřazena váha a provede se vyhodnocení pomocí škálování, přičemž 0 znamená, že kritérium není ani slabá ani silná stránka. [3]

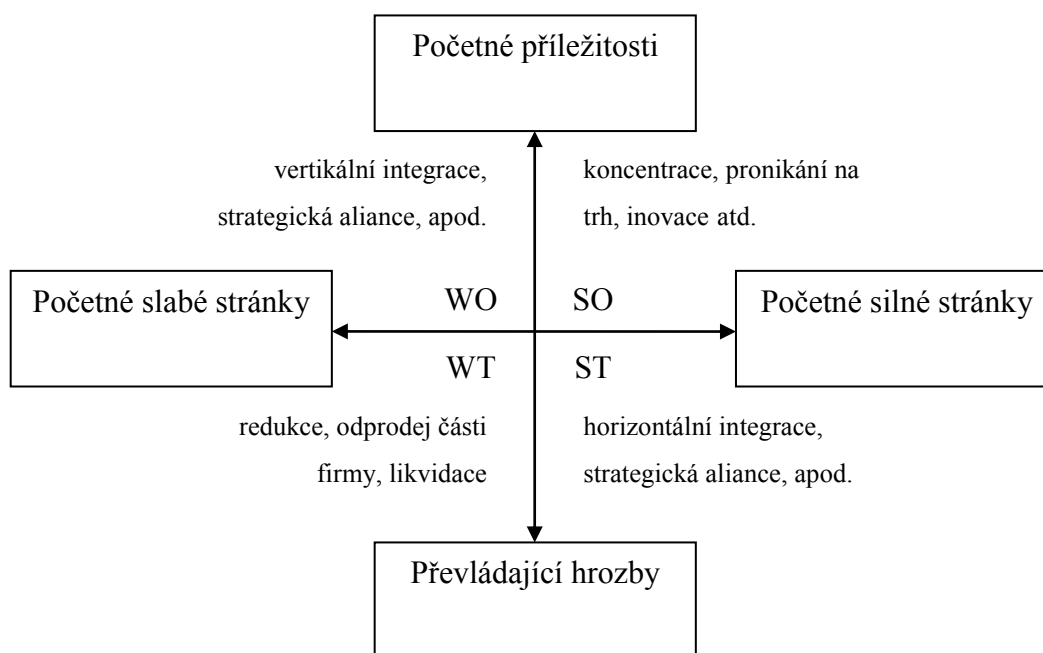
I když analýza bere v úvahu pouze čtyři faktory, může posloužit jako vodítko pro další rozhodování. Informace, jež nám přinese SWOT analýza, jsou užitečné při hledání souladu mezi podnikovými zdroji i schopnostmi a konkurenčním prostředím či trhem, v němž se firma pohybuje. Analýzu považujeme za velice subjektivní, neboť každý hodnotí určité faktory odlišným způsobem, proto se doporučuje použít ji spíše jako doplněk k další analýze. [1]

Dobře stanovená strategie je taková, která neutralizuje hrozby očekávané z vnějšího okolí, dovoluje využívat budoucích příležitostí, těží ze silných stránek a odstraňuje nebo neutralizuje její slabiny. Faktory se budou lišit podnik od podniku. Při analýze budoucích hrozeb okolí je zapotřebí vycházet jak z hrozeb makrookolí, tak i mikrookolí. Příležitosti můžeme chápat jednak jako příležitosti, jež pomohou podniku neutralizovat hrozby, jednak jako vlastní rozvojové příležitosti vyplývající z charakteru vnějšího prostředí. Okolí podniku je bezpochyby velice silným faktorem ovlivňujícím tvorbu strategie firmy, ale ukázalo se, že nemůže být faktorem jediným. V úvahu musí být vzaty také silné a slabé stránky a její vnitřní zdroje. Podle charakteru odvětví a kombinace vnitřních a vnějších stránek lze v podniku volit různé typy strategií, jež vycházejí ze čtyř jednoduchých přístupů (Obr. 2.6), viz [16]:

- SO - využití silných stránek a velkých příležitostí plynoucích z okolí,
- WO - eliminace slabin za pomoci příležitostí z okolí,
- ST - využití silných stránek pro eliminaci hrozeb,
- WT - vyřešení znepokojivého stavu i za cenu likvidace organizace.

Obr. 2.6

Využití analýzy SWOT při koncipování strategií



Zdroj: VEBER, Jaromír a kol. *Management* (2000, str. 430).

3 CHARAKTERISTIKA ANALYZOVANÉ SPOLEČNOSTI

Firma Váhala a spol. s r. o. je rodinným podnikem, jehož novodobá historie začala v roce 1990. Hlavní hospodářskou činností je výroba a prodej masných a lahůdkářských výrobků. Podnik se zaměřuje zejména na výrobu speciálních výrobků a šunek. [42]

3.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE

Obchodní firma:	Váhala a spol. s r. o. výroba a prodej masných a lahůdkářských výrobků
Sídlo:	Hustopeče nad Bečvou, č. p. 97, PSČ 753 66
IČ:	13643819
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	řeznictví a uzenářství výroba a prodej výrobků studené kuchyně výroba potravinářských výrobků hostinská činnost
Jednatelé:	Robert Váhala a Vlastislav Váhala
Základní kapitál:	Kč 1 712 000,--
Logo:	viz Obr. 3.1

Obr. 3.1

Logo společnosti



Zdroj: <http://vahala.trade.cz/>

3.2 HISTORIE

Historie firmy začíná v roce 1933, kdy pan Robert Váhala senior zakládá vlastní řeznickou a uzenářskou firmu. Díky kvalitním uzenářským produktům a paštikám dospěl v roce 1946 rozvoj podniku k vybudování výroby masových konzerv. Původní podnik byl v roce 1950 znárodněn a rodina se jeho navrácení dočkala až v roce 1990. V témže roce se pět dětí pana Roberta Váhaly seniora rozhodlo založit firmu Váhala a spol. s r. o. výroba a prodej masných a lahůdkářských výrobků.

Společnost zpočátku působila v původních prostorách a až do roku 1996 zde byla realizována veškerá její činnost. Protože se výroba v dalších letech zněkolikanásobila, rozhodli se majitelé pro výstavbu nového závodu na zelené louce. Stavba započala v září 1997 a nová výrobní byla otevřena v červnu roku 1998. V roce 2000 společnost zahajuje exportní činnost na Slovensko a o čtyři roky později také do Německa. [42]

3.3 SOUČASNÁ SITUACE

Výroba masných výrobků probíhá v novém závodě vybudovaném v roce 1998 a výroba lahůdek je v sídle firmy na náměstí v Hustopečích nad Bečvou. Firma provozuje také maloobchodní činnost v pronajatých prostorách, kde má firemní prodejny. V současné době je prodejen celkem 9 a lze je najít v těchto městech, viz [31]:

- Hustopeče nad Bečvou,
- Hranice,
- Holešov,
- Valašské Meziříčí,
- Hradec Králové,
- Brno (Bohunice, Židenice a Ponava),
- Praha - Libeň.

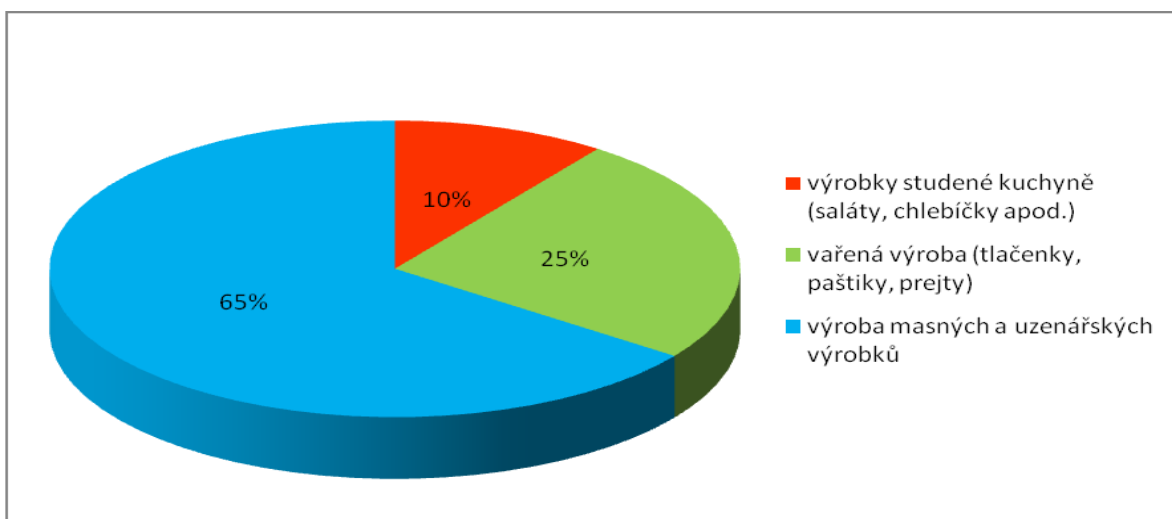
Počet zaměstnanců se v posledních letech pohybuje okolo 210. Dceřinou společností je firma VÁHALA - SPEDIT s. r. o. Tento podnik provozuje nákladní dopravu a zajišťuje rozvoz výrobků k zákazníkům. Zde společnost vlastní 100% kapitál, přičemž jeho hodnota je 980 tis Kč. [42]

3.3.1 Výroba

Výrobní program společnosti obsahuje více než 100 druhů výrobků, jež můžeme najít na pultech tuzemských, ale i zahraničních firem. Průměrná denní produkce dosahuje hodnoty 25 tun masných výrobků. Podíl jednotlivých produkcí lze rozdělit mezi výrobu masných a uzenářských výrobků, vařenou výrobu a výrobky studené kuchyně. Jednotlivé podíly ukazuje Graf 3.1.

Graf 3.1

Podíl jednotlivých výrob v roce 2011 (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

Každý den ráno se uskutečňuje výrobní porada manažera jakosti, vedoucího provozu, výroby, marketingu, směnového mistra, pracovníků údržby a předních dělníků z jednotlivých úseků výroby. Z důvodu, že společnost nemá vlastní porážky, masnou surovinu nakupuje u svých dodavatelů. Základní suroviny pro výrobu, jako např. maso, koření, střeva, obalový materiál apod., firma nakupuje v České republice, Rakousku, Německu, Francii a na Slovensku.

Firma stále ctí slova zakladatele pana Roberta Váhaly seniora, který vždy dbal na držení vysoké úrovně kvality. Naprostá většina firemních výrobků je vhodná pro bezlepkovou dietu a mohou je tedy bez obav konzumovat osoby nemocné celiakií. O kvalitě svědčí mnoho získaných ocenění, jako např. ocenění ZLATÝ IBUCOB, ZLATÝ

KOSÁK, HIT ROKU, KŘIŠŤÁLOVÁ SEKYRKA, ZLATÁ SULIMA a další. Společnost se zapojuje do národního projektu značky Klasa, kde se jí podařilo získat ocenění pro několik svých výrobků. Firma je držitelem certifikátu ISO, BRC a certifikátu solventnosti. První certifikát ISO 9001 firma obdržela v roce 2000 a tento certifikát je pravidelně obnovován. Závod byl vybudován podle přísných hygienických požadavků na ochranu životního prostředí. Průběžně jsou prováděny odběry a rozborů odpadních vod na odtoku z čističky. Rovněž dochází k měření emisí z udíren a komína plynové kotelny. [42]

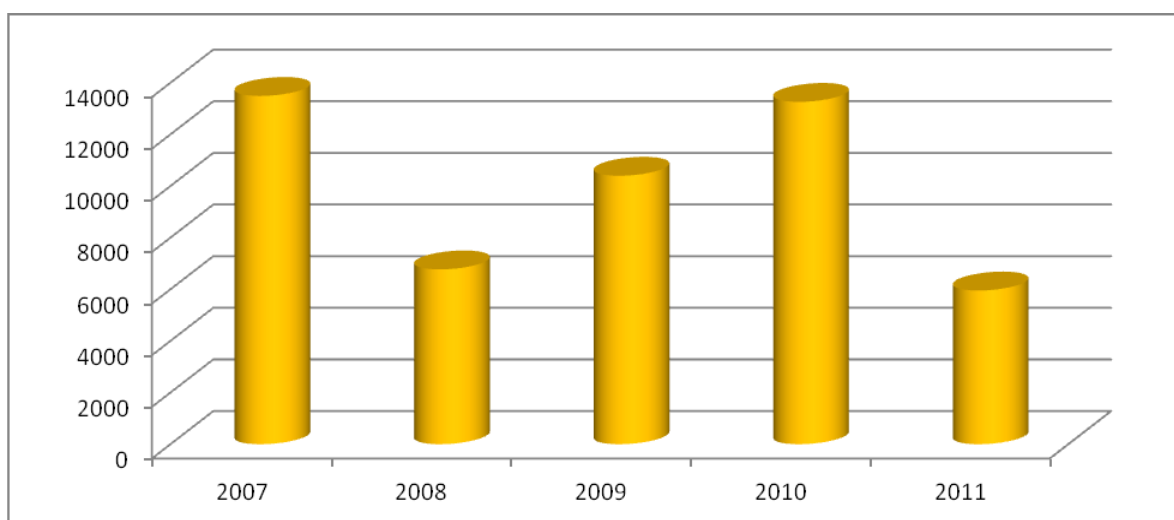
TRADICE + BEZPEČNOST + KVALITA = VÁHALA A SPOL. S R. O.

3.3.2 Ekonomika

Ekonomickým cílem společnosti je mít solidní postavení a dobrou pověst kvalitní výroby na českém, ale i zahraničním trhu. Dále firma chce, aby růst podílu na trhu posiloval nezávislost podniku a vedl k dlouhodobému zvyšování hodnoty. Celkově lze finanční situaci ve firmě považovat za dobrou. Společnost dosahuje každoročně kladného výsledku hospodaření a je schopna splácet včas veškeré své závazky. Vývoj výsledku hospodaření za posledních 5 let zobrazuje Graf 3.2.

Graf 3.2

Vývoj výsledku hospodaření v letech 2007 - 2011 (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování

Největší část z celkových tržeb zaujímají tržby z prodeje vlastních výrobků, které dosahují zhruba 90 %. Malou část, a to zbylých 10 %, pak tvoří tržby za prodej zboží. Tržby jsou také z menší části tvořeny vývozem do zahraničí. Firma Váhala a spol. s r. o. je výrobním podnikem, a proto je samozřejmostí, že největší část nákladů je vynaložena na výkonovou spotřebu. [42]

3.3.3 Marketing

V rámci marketingu společnost realizuje mnoho zákaznických soutěží, které jsou dobrou formou reklamy k udržení stávajících zákazníků, ale i k získávání nových. Důležitou součástí marketingového oddělení jsou obchodní zástupci, kteří jsou stále v kontaktu s odběrateli a realizují promoční akce či ochutnávky. Firma se dostává do podvědomí i díky prezentaci na různých veletrzích a výstavách, kde získala mnoho ocenění. Společnost navštívila následující místa, viz [31]:

- Sial Paris (2002),
- Anuga, Kolín nad Rýnem (říjen 2003, 2005 a 2007),
- Salima Brno (březen 2004, 2006, 2008, 2010 a 2012),
- Agrokomplex Nitra (srpen 2006, 2007 a 2008),
- Polagra Poznaň, Polsko (září 2006),
- Fleifa Lipsko, Německo (listopad 2006),
- Food & Beverage, Vídeň (duben 2006),
- PLMA Amsterdam, Holandsko (květen 2007).

Tuzemští zákazníci, kteří tvoří největší odbyt, jsou především prodejny obchodních sítí Ahold, Hruška, MAKRO, Bala, Enapo a Minipo. Uvedení odběratelé se podílí zhruba z 60 % na celkovém firemním obrátu. Společnost se dokázala prosadit také v zahraničí, a to na slovenském a německém trhu. Nejdůležitějšími zákazníky na Slovensku jsou METRO, Tesco SK, Kaufland SK, Coop Jednota a Sintra. V Německu jsou výrobky distribuovány do centrálních skladů, odkud jsou dále rozváženy. Zbytek produkce je dodáván malým odběratelům a do firemních prodejen. [42]

4 APLIKACE VYBRANÝCH NÁSTROJŮ HODNOCENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI V PODNIKU

4.1 PEST ANALÝZA

Prvním nástrojem pro hodnocení konkurenceschopnosti bude PEST analýza, pomocí níž bude zhodnoceno vnější prostředí podniku. Konkrétně se bude jednat o faktory politické, ekonomické, sociální a technologické.

4.1.1 Politické faktory

Politických faktorů můžeme najít okolo podniku mnoho. Důležitou úlohu zde sehrává politika zdanění. Každá společnost musí platit daň z příjmů právnických osob, jejíž vývoj můžeme vidět v Tab. 4.1. Během posledních 6 let lze zaznamenat pokles sazby této daně, v budoucnu se ovšem uvažuje opět o zvýšení. Velice negativní je v poslední době vývoj sazeb daně z přidané hodnoty, který je zobrazen rovněž v Tab. 4.1. Výrobky analyzované firmy spadají právě do snížené sazby této daně. Za posledních 6 let se vyšplhala z hodnoty 5 % na 14 % a mluví se o jejím dalším zvyšování, či dokonce vzniku jedné sazby daně z přidané hodnoty. Zvyšování daně se u firmy projevuje zdražováním vstupních surovin, ale také následným zdražením produktů určených ke spotřebě.

Tab. 4.1

Vývoj sazeb daní v letech 2007 - 2012 (v %)

Rok		2007	2008	2009	2010	2011	2012
Sazba DPPO		24 %	21 %	20 %	19 %	19 %	19 %
DPH	základní	19 %	19 %	19 %	20 %	20 %	20 %
	snížené	5 %	9 %	9 %	10 %	10 %	14 %

Zdroj: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickych-osob/>; <http://www.danarionline.cz/blog/detail-prispevku/articleid-824-vyvoj-dph-od-roku-1993-do-roku-2013/>

Dalším faktorem je vláda a její stabilita. Slovní spojení stabilita vlády nebývá v českých poměrech často používáno. Naopak více známá jsou slova jako demise, vyslovení nedůvěry vládě, či předčasné volby. V minulosti, a stejně je tomu i dnes, lze spatřit mnoho problémů právě okolo vlády. Tato situace mnohdy podnikatelům nepomáhá. Podnikání se musí přizpůsobovat častým změnám, a to především v oblasti legislativy.

Potravinářské firmy se kromě základních předpisů, které musí dodržovat všechny podniky, setkávají s mnoha specifickými zákony, vyhláškami a nařízeními. Některé předpisy jsou na úrovni národní, jiné jsou závazné pro členské státy Evropské unie. V minulosti proběhla v oblasti potravinářské legislativy řada změn na národní i evropské úrovni, které vyvrcholily vydáním souboru nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES). Analyzovaná firma musí dodržovat např. Vyhlášku č. 117/2011 o způsobu označování potravin a tabákových výrobků či Nařízení č. 2073/2005 o mikrobiologických kritériích pro potraviny. Za účelem kvalitních požadavků na maso a masné produkty byla v roce 2001 přijata Vyhláška Ministerstva zemědělství č. 326/2001 pro maso, masné výrobky, ryby, ostatní vodní živočichy a výrobky z nich, vejce a výrobky z nich. [19]

4.1.2 Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory řadíme hlavní makroekonomické veličiny, jako je vývoj HDP, míra nezaměstnanosti, míra inflace, úrokové sazby, ekonomické cykly či vývoj měnových kurzů. Některé z uvedených charakteristik a jejich vývoj ukazuje Tab. 4.2.

Tab. 4.2

Vývoj základních makroekonomických veličin v letech 2007 - 2011

Rok		2007	2008	2009	2010	2011
HDP	mld. Kč	3 662,6	3 848,4	3 739,2	3 775,2	-
	% y/y	5,7	3,1	-4,7	2,7	-
	Kč/obyvatel	354 808	368 986	356 405	358 957	-
Míra nezaměstnanosti v %		5,3	4,4	6,7	7,3	-
Míra inflace v %		2,8	6,3	1,0	1,5	1,9
Kurz CZK/EUR		27,76	24,94	26,45	25,29	24,59

Zdroj: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistiky>

Hrubý domácí produkt vyjadřuje celkovou peněžní hodnotu statků a služeb vytvořenou v daném období na určitém místě. Z tabulky je patrné, že ve vývoji HDP došlo v letech 2008 až 2009 k poklesu hodnoty, jinak lze vidět každoroční nárůst. Výroba potravin spolu s výrobou nápojů se v České republice podílí na HDP 2,7 %. Odvětví výroby potravin a nápojů patří mezi nosná odvětví zpracovatelského průmyslu. Jeho význam je dán především tím, že zajišťuje výživu pro obyvatelstvo. Zpracování a konzervování masa a masných výrobků patří k základním oborům potravinářského průmyslu v České republice. [24]

Vývoj míry nezaměstnanosti je rovněž důležitým faktorem pro podnikání. Na jedné straně vyšší míra nezaměstnanosti přináší podnikům možnost najít novou pracovní sílu, ale na straně druhé může způsobit snižování spotřebitelských nákupů. U vývoje míry inflace můžeme zaznamenat každoroční nárůst, přičemž k tomu nejvyššímu došlo v roce 2008. Pro firmy, které vyváží své výrobky do zahraničí, jsou rovněž významným činitelem měnové kurzy. Analyzovaná společnost vyváží své výrobky do zemí Evropské unie, proto je v tabulce sledován právě měnový kurz CZK/EUR. Díky změnám měnových kurzů dochází ke vzniku kurzových rozdílů, které se mohou vyšplhat na vysoké částky.

4.1.3 Sociální faktory

Sociální faktory se týkají především obyvatelstva. Obyvatelstvo můžeme brát za spotřebitele konečných produktů, ale nesmíme zapomenout, že je to rovněž zdroj pracovní síly. Důležitá je otázka, kolik lidí utrácejí za konkrétní potraviny a kolik jich spotřebují. V rámci pracovního chování je významný přístup k práci či pracovní mobilita.

Potraviny spolu s nealkoholickými nápoji tvoří asi 20 % výdajů českých domácností. Společně s výdaji na bydlení, vodu, energii a paliva tvoří dvě největší položky veškerých výdajů. Pokud se podíváme na spotřebu masa, pohybuje se v posledních několika letech okolo 80 kilogramů na jednoho obyvatele. Z jednotlivých druhů lidí nejvíce konzumují maso vepřové. [28]

Za poslední desetiletí výrazně vzrostla mobilita pracovní síly. I když vysoké procento lidí dává dlouhodobě přednost zaměstnání v blízkém okolí svého bydliště, současná generace mladých lidí se projevuje větší ambiciózností a flexibilitou. V roce 2001 dojíždělo do práce nejvýše půl hodiny 53 % obyvatel a pouhých 9 % absolvovalo

více než hodinovou cestu. V roce 2011 dochází k posunu, déle než hodinu cestuje asi 31 % lidí a na druhé straně cestu dlouhou maximálně půl hodiny má 36 % obyvatelstva. V prostřední časové hranici dojíždění do práce (do 1 hodiny) nedošlo během desetiletí k výrazné změně. Údaje o čase stráveném na cestě do práce zobrazuje Tab. 4.3. [22]

Tab. 4.3

Čas strávený na cestě do práce v letech 2001 a 2011 (v %)

Doba cesty	Do 30 minut	Do 60 minut	Více než 60 minut
Rok 2001	53 %	38 %	9 %
Rok 2011	36 %	33 %	31 %

Zdroj: <http://www.nicm.cz/mobilita-pracovni-sily-roste>

4.1.4 Technologické faktory

Snad v každém oboru podnikání dochází k neustálému zastarávání stávajících technologií. Firmy si musí dát pozor a neustále zdokonalovat a modernizovat své technologie. V potravinářské praxi se často setkáváme s potřebou certifikace systémů kvality a bezpečnosti. Pokud výrobci projdou úspěšnou certifikací, nabízejí svým odběratelům větší záruku kvality a bezpečnosti. Především v dnešní moderní době je na bezpečnost a kvalitu kladen velký důraz. Existuje řada nových a moderních technologií, které mohou podnikům pomoci k lepší práci a také kontrole, např. přístroje pro kontrolu přítomnosti cizích těles, alergenních látek apod. Provozovna by měla být umístěna a uspořádána tak, aby byla výroba potravin chráněna před nepříznivými vlivy okolí. Venkovní prostory musí být udržovány v naprosté čistotě. Logické uspořádání napomáhá rychlému a správnému plynutí toků. Hygienická pravidla dodržovaná pracovníky jsou v současnosti samozřejmostí. [21]

S technologickými faktory souvisí také věda a výzkum. Při výrobě masných výrobků se nejedná o vědu a výzkum v pravém slova smyslu. Mohli bychom sem ovšem zařadit vývoj nových produktů, díky nimž může podnik nabízet svým zákazníkům to, co požadují. Firmy musí stále obnovovat svůj nabízený sortiment. Na jedné straně vyřazovat produkty nežádané a na druhé straně vyvíjet takové, které odpovídají požadavkům odběratelů.

4.2 ANALÝZA 5 KONKURENČNÍCH SIL

Vedle analýzy PEST bude pro zhodnocení vnějšího okolí použita analýza 5 konkurenčních sil. Ta se na rozdíl od předchozí analýzy zaměřuje na bližší okolí podniku. Bude se při ní hodnotit stávající konkurence na trhu, dále hrozby substitutů či vstupu nových konkurentů a v neposlední řadě vyjednávací síla dodavatelů i odběratelů.

4.2.1 Rivalita mezi konkurenčními podniky

Na poli výrobců masných produktů lze najít celou řadu firem. Některé jsou pro analyzovanou firmu více důležité, některé naopak méně. Po konzultaci s vedením společnosti bylo vybráno 6 konkurenčních podniků. Následovat bude jejich stručný popis a vzájemné zhodnocení. Základní charakteristiky těchto firem jsou součástí přílohy č. 1. Podniky byly vybrány proto, že mají obdobný sortiment jako firma Váhala a spol. s r. o. a podobný okruh odběratelů. Jedná se tedy o konkurenci, která by mohla analyzovanou firmu ohrozit.

a) Beskydské uzeniny, a. s.

O značce můžeme poprvé slyšet již v roce 1919. Její novodobá historie se začala psát roku 1990, kdy se vnuk původního majitele rozhodl pokračovat v rodinné tradici. Akciová společnost Beskydské uzeniny vznikla fúzí společnosti Ch-prodej, s. r. o. a akciové společnosti Masný průmysl v roce 2002. Hlavním sídlem společnosti je Frýdek-Místek, kde se nachází výrobní závod a administrativní zázemí. Logistické centrum najdeme v nedalekých Fryčovicích.

V segmentu uzenin najdeme jednak tradiční výrobky, ale i originální speciality. Řada produktů je vyráběna podle původních receptur. Výrobky jsou k dostání v prodejnách Makro, Kaufland, v řadě maloobchodních sítí, prodejen Jednot a specializovaných řeznictví na Moravě i v Čechách. Produkty jsou rovněž exportovány, a to především na Slovensko. Kvalitu a jakost výrobků dokládá značka KLASA. Systém managementu jakosti odpovídá certifikaci ISO 9001. Ve společnosti je také zaveden systém kritických bodů HACCP a firma prošla i certifikačním auditem dle standardu IFS. Vlastní prodejny lze najít ve Frýdku-Místku, Olomouci, Ostravě či Praze. [30], [34]

b) Kostelecké uzeniny, a. s.

Společnost byla založena před více než devadesáti lety. Za dobu své existence se zařadila mezi největší a nejrychleji se rozvíjející firmy v České republice. V roce 2010 proběhla fúze společnosti Kostelecké uzeniny, a. s. a Maso Planá, a. s. Podnik je v současné době součástí skupiny Agrofert.

Podnikatelská činnost akciové společnosti zahrnuje celou oblast zpracování masa, řeznictví, uzenářství, výrobu masných výrobků, jejich distribuci a prodej. Současnou produkci tvoří výrobky z masa vepřového, hovězího i drůbežího a komplexní sortiment masných výrobků. Ve všech výrobních závodech proběhl v roce 2010 úspěšný kombinovaný audit (IFS, BRC, ISO 9001). Značka kostelecké uzeniny získala certifikát garantující původ výrobků z kvalitních českých surovin. Společnost vlastní okolo 10 podnikových prodejen, a to např. v Kostelci, Jihlavě, Děčíně, Ostravě a další. [17], [35]

c) LE & CO - Ing. Jiří Lenc, s. r. o.

Historie společnosti sahá do roku 1990, kdy byla založena jako rodinný podnik. V roce 2001 vzniká firma LE & CO - Ing. Jiří Lenc, s. r. o. jako nástupce fyzické osoby. Po celou dobu své existence se zabývá výrobou a prodejem uzenin. Poslední významnou událostí je dokončení nového výrobního závodu v roce 2007, kde je v současnosti kompletně bezalergenní provoz.

V průběhu let se firma začala specializovat na výrobu šunek a masných specialit s cílem zeštíhlit sortiment a dosáhnout nejvyšší možné kvality v dané oblasti. Mezi odběratele patří mezinárodní řetězce, výrobci baget a lahůdek, ale též střední a malá řeznictví, pekárny a také specializované prodejny či gastronomická zařízení. Systém managementu jakosti je certifikován ISO 9001 a veškeré systémy, procesy a zařízení jsou ve shodě s požadavky BRC Standardu. Je zde také zaveden a certifikován systém ISO 22000, který zahrnuje rovněž certifikaci systému HACCP. [18], [36]

d) Masokombinát Plzeň, s. r. o.

Tradice řeznické značky Schneider začala již v roce 1897 a díky jejímu rebrandingu bratry Schneiderovými před dvaceti lety dnes patří Masokombinát Plzeň k nejvýznamnějším dodavatelům masa a masných výrobků v České republice. V roce 1999

byla dokončena výstavba nového výrobního závodu v prestižní průmyslové zóně v Plzni, který patří mezi nejmodernější provozovny nejen v České republice, ale také v rámci Evropské unie.

Hlavním výrobním programem jsou šunky, šunkové speciality, sezónní výrobky (např. grilovací zboží) a především vlastní speciality. Samozřejmostí ve výrobě jsou speciální receptury. Společnost má zavedený a certifikovaný systém managementu jakosti dle standardu ISO 9001 a také vlastní certifikaci dle normy BRC. [27], [29]

e) MP - Krásno, a. s.

Masokombinát byl v roce 1993 privatizován a od 1. 1. 1994 nesla firma název Masný průmysl - Krásno, spol. s r. o. Na základě fúze nese společnost od roku 2004 název MP - Krásno, a. s. Hlavním předmětem podnikání je výroba masných produktů.

Výrobky této firmy lze v současnosti nalézt u obchodních řetězců a maloobchodních sítí, stejně tak na pultech specializovaných řeznictví. Nalezneme je v obchodech Albert, Tesco, Makro, Kaufland, Hruška, Enapo, Jednota, Partner atd. Společnost expanduje na slovenské a maďarské trhy. Na Slovensku je to např. Ahold, CBA, Bala, Tesco atd. Firma má rovněž vlastní podnikové prodejny, kterých je okolo 20. V podniku je zaveden systém HACCP, jehož úkolem je vyloučit negativní vlivy na zdravotní nezávadnost surovin a výrobků. V současné době je rozšiřována řada bezpečnostních výrobků. [23], [37]

f) Procházka, a. s.

Společnost navazuje na tradici řeznického mistra Procházky, který za první republiky proslul svou kvalitou a umem. Jeho původní obchod a dílna byly první provozovnou, kterou zakladatelé novodobé společnosti, čtyři individuální podnikatelé, privatizovali a se souhlasem jeho manželky převzali i jméno „Procházka“ do názvu společnosti. V roce 2011 se stává členem skupiny Agrofert holding, a. s. Firma provozuje svůj výrobní závod v Roudnici nad Labem.

Podnik vyprodukuje až 70 tun masa a 80 tun masných výrobků denně. Společnost je certifikována podle standardu ISO 9001 a IFS. Firma má okolo stovky vlastních prodejen po celé České republice a také na Slovensku. [26], [38]

Po výše uvedené stručné charakteristice dochází k zhodnocení konkurentů podle různých kritérií. Každému konkurentovi bude přiděleno pořadí v rámci jednotlivých hodnotících kritérií, což ukazuje Tab. 4.4. Na závěr bude vypočítáno průměrné pořadí těchto konkurentů.

Nejlépe je hodnocena firma Masokombinát Plzeň, s. r. o., která dosáhla průměrného pořadí 1,8. Nejhůře z tohoto hodnocení vyšla firma Beskydské uzeniny, a. s. Čím má daný konkurent vyšší průměrné pořadí, tím ho můžeme považovat za většího rivala pro analyzovanou firmu. Musíme brát samozřejmě v potaz všechny uvedené firmy, protože dodávají do stejných obchodů a zabývají se podobným sortimentem produktů.

Firma Váhala a spol. s r. o. má oproti těmto konkurentům určitou výhodu. Jedná se o její sortiment, který obsahuje kromě masných výrobků rovněž výrobky studené kuchyně. Analyzovaný podnik nezaostává za svou konkurencí ani v rámci značky KLASA, kde má tohle označení 15 jeho výrobků. Věřitelské riziko je na velice dobré úrovni 27 %.

Tab. 4.4

Hodnocení konkurentů

Konkurent	a)	b)	c)	d)	e)	f)
Přidaná hodnota na pracovníka	499,60	557,60	992,44	1637,23	513,29	419,04
<i>pořadí</i>	5	3	2	1	4	6
Rentabilita tržeb	-0,05 %	-0,78 %	4,27 %	2,97 %	2,89 %	1,96 %
<i>pořadí</i>	5	6	1	2	3	4
Věřitelské riziko	79,77 %	70,63 %	57,21 %	61,57 %	54,27 %	46,48 %
<i>pořadí</i>	6	5	3	4	2	1
Sortiment výrobků	100 druhů výrobků	90 druhů výrobků	80 druhů výrobků	150 druhů výrobků	120 druhů výrobků	90 druhů výrobků
<i>pořadí</i>	3	4	5	1	2	4
KLASA	6 výrobků	18 výrobků	0 výrobků	20 výrobků	3 výrobky	13 výrobků
<i>pořadí</i>	4	2	6	1	5	3
Průměrné pořadí	4,6	4,0	3,4	1,8	3,2	3,6

Zdroj: vlastní zpracování

4.2.2 Hrozba substitučních výrobků

U masa a masných produktů bychom jen těžko hledali substituty. Tento sortiment výrobků se jen těžko nahrazuje. Snad jen lidé, kteří nekonzumují maso, by jej mohli nahradit např. masem sójovým či tofu. Z tohoto hlediska můžeme masné výrobky považovat za téměř nenahraditelný produkt.

Pokud se zaměříme na konkrétní a podrobné rozčlenění na různé sortimenty masných produktů, můžeme mezi nimi najít nahraditelnost. V případě, že se firma zaměřuje především na produkci měkkých salámů, její spotřebitelé mohou přejít k firmě nabízející salámy trvanlivé. Trvanlivé salámy by se v tomto případě mohly stát substitutem salámů měkkých. Firma Váhala a spol. s r. o. má ve svém sortimentu mnoho masných produktů a spotřebitelé mají dostatečný výběr a nemusí přecházet na žádný substitut. Zaměřuje se především na speciální výrobky a šunky.

4.2.3 Hrozba vstupu potenciálních konkurentů

Vstupu nových podniků na trh masných produktů může zabránit několik skutečností. Vybudovat podnik zabývající se výrobou masných produktů bude na počátku spojeno s velkou kapitálovou náročností. Nový podnik by musel najít dostatečné prostory, vybudovat výrobní závod odpovídající daným předpisům a nakoupit drahé výrobní stroje. Budoucí podnikatel by musel zvážit, zda se mu vložené prostředky v dostatečné míře a včas navrátí zpět.

Mnoho podniků, které již na trhu působí má své zavedené jméno a stálé zákazníky, tudíž by nová firma měla těžší pozici v získávání zákazníků. Na druhou stranu potravinový průmysl může lákat především tím, že potraviny budou pro obyvatelstvo vždy potřebné. I když nebudou mít lidé dostatek finančních prostředků, určitě nepřestanou nakupovat právě potraviny. Mohli by ovšem přejít k těm levnějším a většinou tedy méně kvalitním.

Další překážkou pro potravinářské firmy je platná legislativa vymezující stále náročnější kritéria, jež musí společnosti při výrobě respektovat. Zásadní změny v této oblasti přinesl vstup České republiky do Evropské unie. Již v předešlé PEST analýze byly zmíněny některé tyto vyhlášky a nařízení.

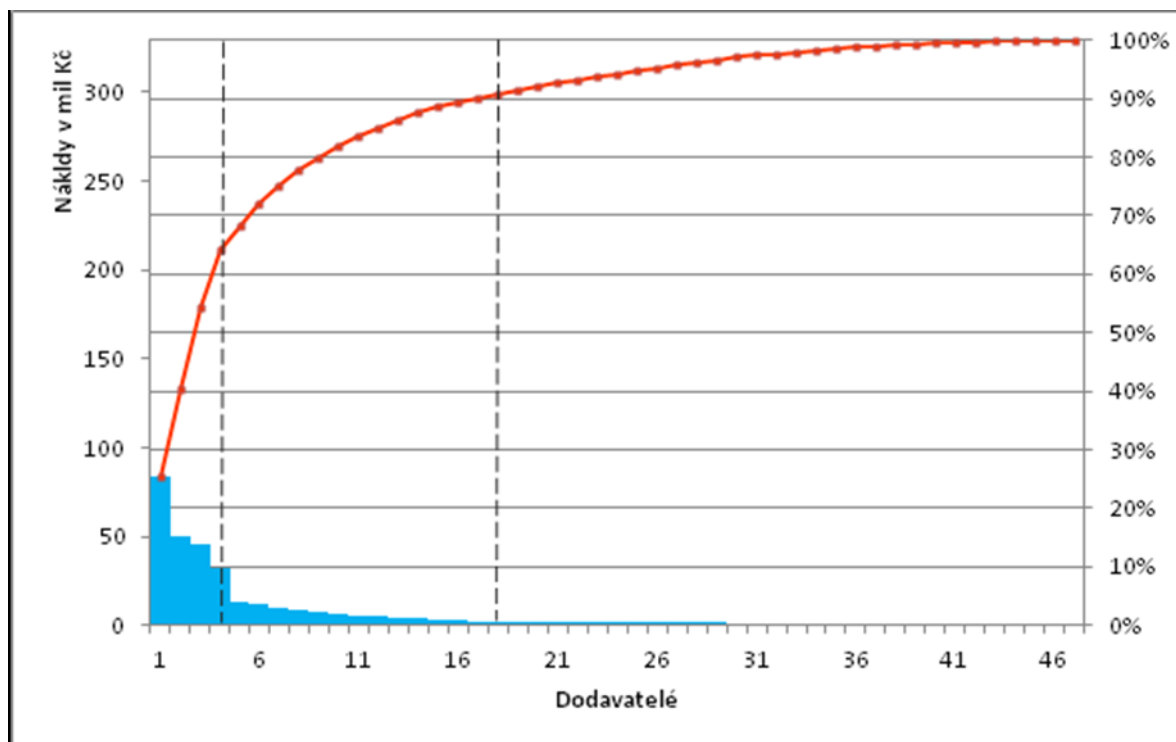
4.2.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Pro zhodnocení vyjednávací síly dodavatelů bude použita analýza ABC. Cílem je identifikace skupiny prvků, které jsou podstatné pro celkový výsledek. Metoda se používá tam, kde je zapotřebí identifikovat skupinu, která svým počtem představuje sice triviální menšinu, ale pro výsledek podnikání (tržby, náklady) má dominantní význam, a na druhé straně identifikovat dominantní většinu, která má z hlediska výsledku nepodstatný význam. To vše lze vyjádřit také graficky. Jednotlivé skupiny označíme A, B, C. Podle kategorií můžeme diferencovat manažerské přístupy. Doporučuje se, aby byly u skupiny A získány nejpřesnější podklady a při hodnocení a rozhodování bylo postupováno s největší pečlivostí, zatímco u skupiny C je možné použít metody i přístupy jednodušší. [3]

Dodavatelé spotřebního materiálu budou rozděleni do výše uvedených tří skupin podle toho, jak se podílí na celkových spotřebních nákladech společnosti. Rozdělení dodavatelů do jednotlivých skupin ukazuje Graf 4.1.

Graf 4.1

Analýza ABC - dodavatelé



Zdroj: vlastní zpracování

Do skupiny A je zařazeno 9 % dodavatelů, kteří tvoří více než 60 % spotřeby materiálu. Mezi nejdůležitější dodavatele patří firmy Grossfurtner GmbH, Merfor s. r. o., Animalco s. r. o. a Danish Crown fleisch GmbH. Dalších 30 % spotřebních nákladů vzniká díky 30 % dodavatelů, jež jsou zařazeni do prostřední skupiny B. Nejvíce dodavatelů, a to celkem 61 %, je zařazeno do skupiny C a tvoří zbylých 10 % nákladů.

Nárůst jednotlivých podílů na spotřebních nákladech zobrazuje tzv. Lorenzova křivka. Z grafu je patrné, že k nejprudšímu nárůstu nákladů dochází díky dodavatelům zařazeným do skupiny A. K dalšímu, ale již méně výraznému nárůstu, dochází díky skupině B. V poslední části vidíme jen nepatrný nárůst nákladů, který je způsoben velkým počtem dodavatelů.

Nejvíce pozornosti musí být věnováno dodavatelům, kteří jsou ve skupině A. V případě analyzované firmy se jedná o dodavatele masa, což je základní surovina pro výrobu masných produktů. Tito dodavatelé budou mít největší vyjednávací sílu, naopak dodavatelé ve skupině C ji budou mít velice malou. Seznam všech dodavatelů, včetně jejich podílu na spotřebních nákladech najdeme v příloze č. 2.

4.2.5 Vyjednávací síla kupujících

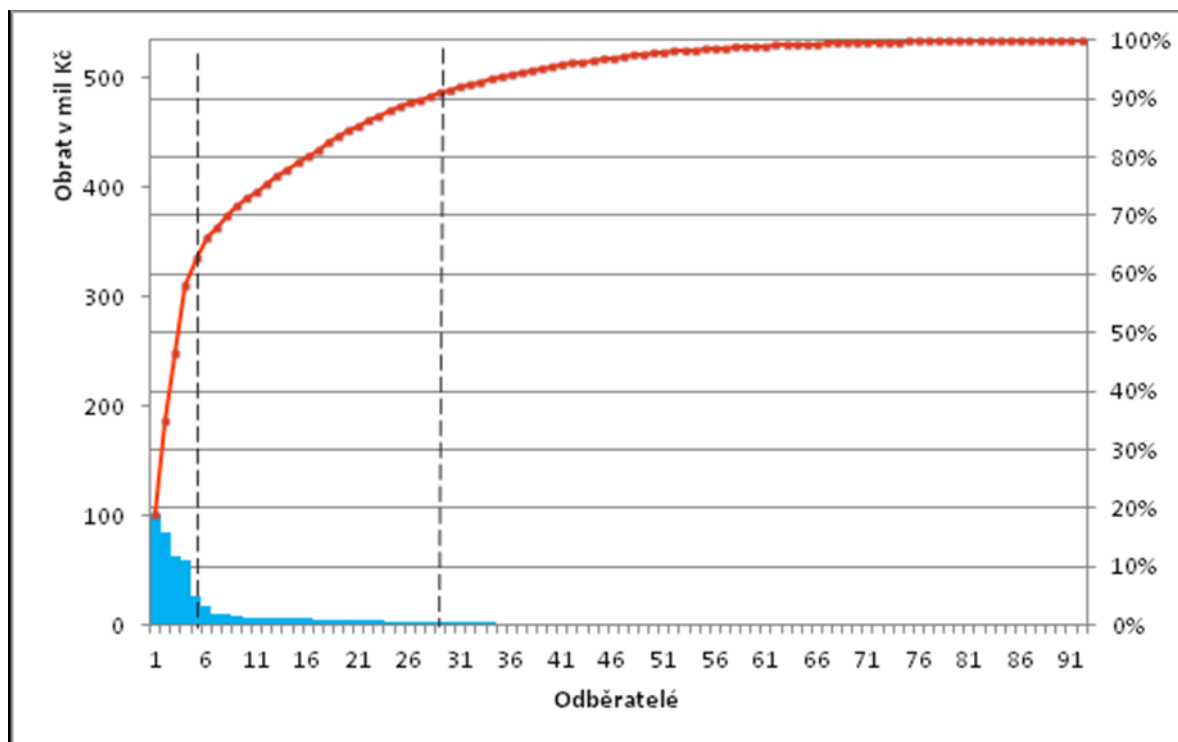
Stejně jako u předchozího hodnocení vyjednávací síly dodavatelů, bude i zde použita analýza ABC. Na tomto místě budou odběratelé analyzované firmy rozděleni do tří skupin podle výše obratu, který firmě přináší. Do analýzy budou zahrnuti jak čeští, tak slovenští odběratelé. Analýzu ABC zobrazuje Graf 4.2.

Velmi malý počet, a to asi 6 % odběratelů, tvoří zhruba 60 % obratu společnosti. Spolu s prodejními sítěmi Ahold, Hruška, Makro, Enapo a Minipo se do skupiny A řadí i vlastní firemní prodejny. Skupina B tvoří dalších 30 % obratu a zahrnuje 26 % odběratelů. Poslední skupina C je tvořena velkým počtem odběratelů, kterých je asi 68 %. Tato skupina vytváří zbylých 10 % obratu.

V grafu lze vidět nejen hodnoty obrátů jednotlivých odběratelů, ale také tzv. Lorenzovu křivku. Její prudký nárůst způsobuje malý počet odběratelů zařazených v nejdůležitější skupině A. K dalšímu pozvolnému nárůstu dochází díky odběratelům ve skupině B. Poslední skupina C, která je nejpočetnější, způsobuje jen velmi nepatrný nárůst křivky.

Graf 4.2

Analýza ABC - odběratelé



Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce pozornosti musí firma věnovat skupině A, kde je velice malý počet odběratelů, ale jsou velmi významní právě proto, že tvoří velkou část obratu. Především tito odběratelé mají velkou vyjednávací sílu, a to zejména v oblasti stanovování cen. Tito významní odběratelé se mohou snažit tlačit ceny dolů, což může být pro výrobní firmu neúnosné. Seznam všech odběratelů a jednotlivé podíly na firemním obratu znázorňuje příloha č. 3.

4.3 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

Po analýze vnějšího prostředí, jež objevuje příležitosti a ohrožení pro firmu, bude následovat analýza prostředí vnitřního. Ta nám napomůže nalézt silné stránky a slabiny analyzovaného podniku. Na tomto místě bude pozornost zaměřena na zdroje společnosti a firemní vizi do budoucna. V neposlední řadě bude zpracována metoda VRIO, která hodnotí slabé i silné stránky podniku a napomáhá nalézt konkurenční výhodu.

4.3.1 Firemní zdroje

Zdroje analyzované firmy budou rozděleny do čtyř základních skupin: hmotné, lidské, finanční a nehmotné. Bude následovat stručný popis těchto skupin zdrojů.

a) Hmotné zdroje

Do hmotných zdrojů společnosti můžeme zařadit především budovy a stroje. Dlouhodobý hmotný majetek tvoří zhruba 40 % celkových aktiv společnosti.

Výrobní plochy jsou uspořádány tak, aby nedocházelo k narušení plynulosti ve výrobě. Výroba analyzované firmy probíhá na dvou místech. Produkce masných výrobků se soustřeďuje v závodě vybudovaném v roce 1996. Výrobky studené kuchyně i nadále vznikají v původních prostorách firmy na náměstí v Hustopečích nad Bečvou.

Skladové prostory se nachází v bezprostřední blízkosti výrobního závodu. Jsou zde skladovány důležité materiály pro výrobu, jako např. koření či umělá střeva. Hlavním výrobním materiálem je maso, které je rychle obrátkové zboží, proto se neskládá, nýbrž každodenně dováží a ihned spotřebovává.

b) Lidské zdroje

Analyzovaná firma zaměstnává okolo 210 zaměstnanců, jež můžeme rozdělit do dvou základních skupin: pracovníky ve výrobě a v administrativě. Organizační struktura společnosti je zobrazena v příloze č. 4. Je patrné, že se jedná o typickou liniiovou organizační strukturu, kde v čele společnosti stojí její jednatelé. Pod jednatele spadají jednotliví společníci, kteří mají na starosti určitá oddělení podniku. Najdeme zde např. vedoucího v oblasti výroby a vývoje, provozu, marketingu či skladového hospodářství.

Ve firmě nedochází k významné fluktuaci, většina zaměstnanců je stálých. Nejčastější odchody jsou z důvodu mateřské dovolené či starobního důchodu. Ve firmě probíhá pravidelné vzdělávání zaměstnanců, které čerpá z dotací Evropské unie. Vzdělávání je zejména pro vyšší či střední management a pro vedoucí pracovníky provozu. Vybraným zaměstnancům firma poskytuje příspěvek na penzijní a životní pojištění v zákonem stanovené výši.

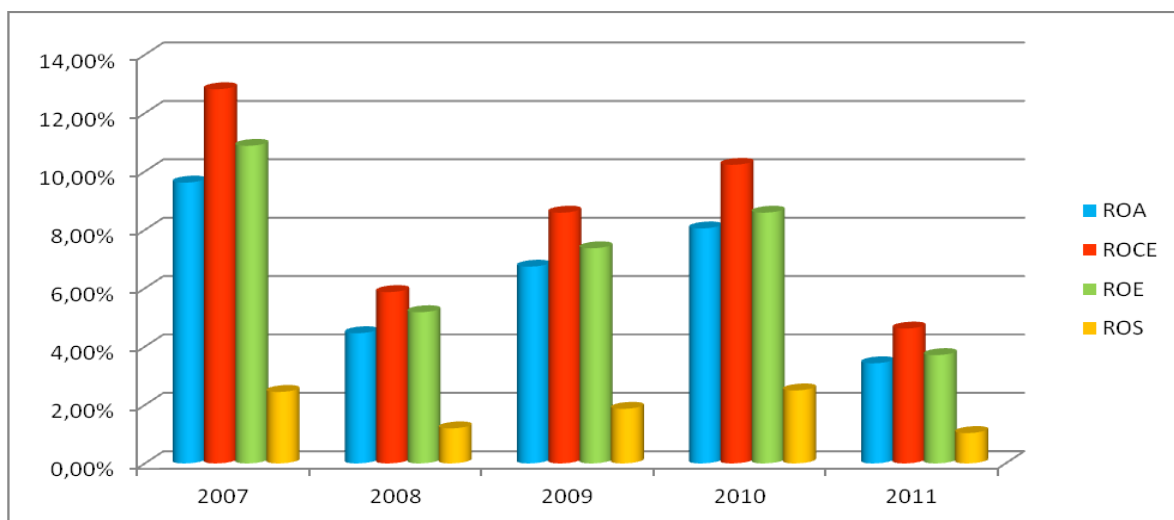
c) Finanční zdroje

Pro zhodnocení finančních zdrojů bude použito základních ukazatelů finanční analýzy. Zdrojem zpracování této části jsou základní finanční výkazy (rozvaha a výkaz zisku a ztráty), které najdeme v příloze č. 5 a 6. Na tomto místě budou zhodnoceny ukazatele rentability, likvidity a zadluženosti, jejichž výpočty jsou součástí přílohy č. 7.

Graf 4.3 znázorňuje vývoj ukazatelů rentability za posledních 5 let. Jedná se o rentabilitu celkových aktiv (ROA), kapitálu (ROCE), vlastního kapitálu (ROE) a tržeb (ROS). Z grafu je patrné, že nejlepších výsledků dosáhla firma v roce 2007 a naopak nejhorší jsou viditelné v posledním sledovaném období.

Graf 4.3

Vývoj ukazatelů rentability v letech 2007 - 2011 (v %)



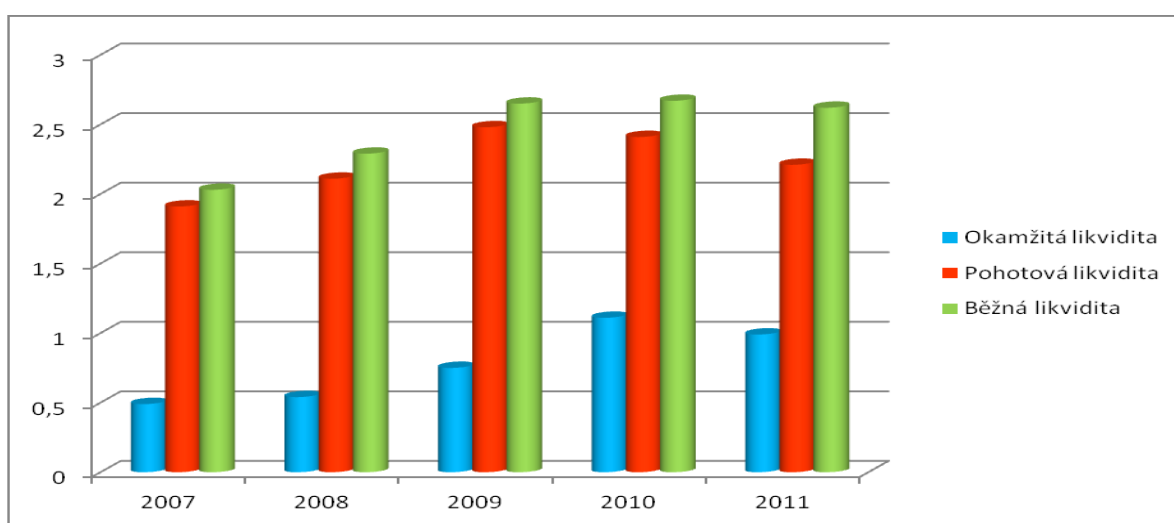
Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatele rentability nám říkají do jaké míry je firma schopna tvořit zisk z dostupných zdrojů. Rentabilita aktiv dosáhla v prvním období hodnoty 9,62 %. V následujícím roce došlo k poklesu na hodnotu 4,46 %. V letech 2009 a 2010 tento ukazatel roste. K opětovnému poklesu dochází v posledním sledovaném období, a to na hodnotu 3,43 %. Rentabilita celkového kapitálu dosahuje na začátku sledovaného období hodnoty 12,82 %. V roce 2008 ukazatel klesá na 5,87 %. V dalších dvou letech naopak dochází k nárůstu. V roce 2011 dosahuje ukazatel nejhorších hodnot, a to 4,62 %. Rentabilita vlastního kapitálu je v roce 2007 ve výši 10,88 %. V dalším roce dochází k jejímu poklesu.

V roce 2009 a 2010 tento ukazatel opět roste. V posledním roce dosahuje výše ukazatele pouhých 3,71 %. Hodnota rentability tržeb byla v roce 2007 ve výši 2,45 %. Podobné hodnoty dosáhl ukazatel také v roce 2010, a to konkrétně 2,50 %. V roce 2009 byla hodnota rentability tržeb 1,87 %. V posledním roce je výše ukazatele nejhorší, a to 1,04 %. Nižší hodnoty nedosáhl tento ukazatel ani v roce 2008. Ukazatele rentability nemají pozitivní vývoj, a proto by jim měla být věnována velká pozornost.

Graf 4.4

Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2007 - 2011



Zdroj: vlastní zpracování

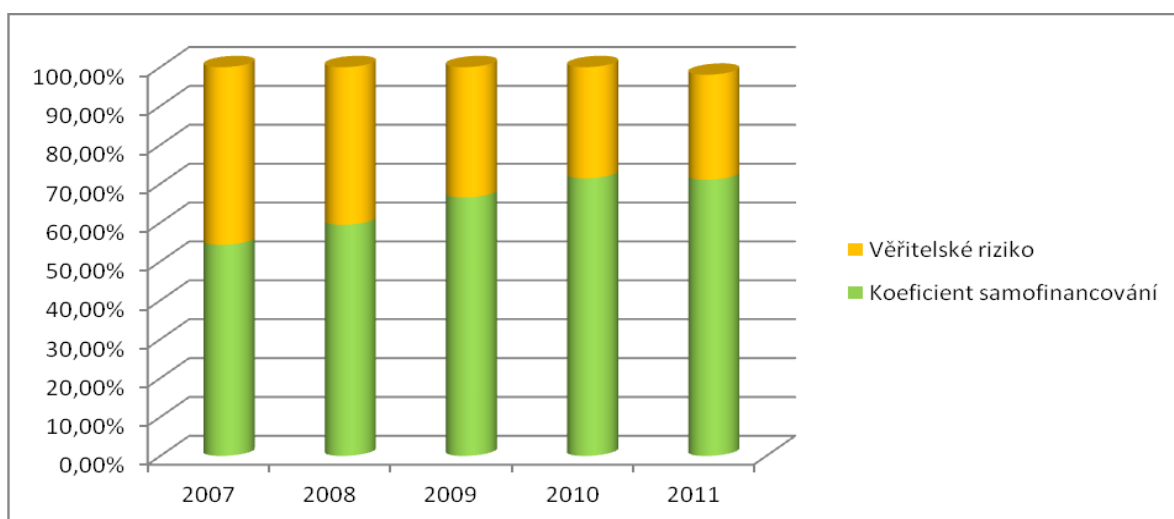
Ukazatele likvidity můžeme vidět v Grafu 4.4. Je zde zaznamenán vývoj okamžité, pohotové a běžné likvidity v období let 2007 - 2011. Likviditu můžeme chápat jako schopnost uhradit splatné závazky. Okamžitá likvidita znamená poměr mezi peněžními prostředky a krátkodobými závazky. Na druhé straně běžná likvidita ukazuje, kolikrát je firma schopna splatit své závazky, pokud by všechna oběžná aktiva přeměnila na hotovost. Ukazatel pohotové likvidity bere v úvahu oběžná aktiva po odpočtu zásob. U tohoto ukazatele lze zaznamenat pozitivní vývoj. Firma je schopna dostát svých závazků. Od roku 2007 do roku 2009 vidíme nárůst všech ukazatelů likvidity. Od roku 2010 dochází u ukazatelů likvidity k poklesu, který ovšem není nijak významný a ohrožující.

V neposlední řadě jsou zhodnoceny ukazatele zadluženosti, kterými jsou koeficient samofinancování a věřitelské riziko. První ukazatel nám říká, jak se podílí vlastní kapitál

na celkových aktivech a na druhé straně věřitelské riziko zobrazuje podíl cizích zdrojů na aktivech. Oba ukazatele znázorňuje Graf 4.5. Je patrné, že firma si v této oblasti stojí velice dobře. Její věřitelské riziko se za posledních 5 let stále snižuje. Je to způsobeno také tím, že v posledních letech firma nežádala o nový bankovní úvěr, ale pouze splácí ty původní. Poslední úvěr by měl být splacen v roce 2014. Věřitelské riziko dosáhlo v prvním sledovaném období přibližně 46 % a v dalších letech se stále snižovalo. V roce 2011 byla jeho výše pouhých 27 %. Firma každoročně vkládá vytvořený zisk zpět do společnosti a využívá jej na další rozvoj. Tímto způsobem dochází k navyšování vlastních zdrojů oproti těm cizím. Koeficient samofinancování se za posledních 5 let dostal z hodnoty 54 % na hodnotu 71 %.

Graf 4.5

Vývoj ukazatelů zadluženosti v letech 2007 - 2011 (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

d) Nehmotné zdroje

K nehmotným firemním zdrojům můžeme zařadit především know-how, image či informační zabezpečení. V analyzované firmě jsou data pravidelně ukládána a následně archivována. Společnost má dlouhou historii, k výrobě používá kvalitní suroviny, do výrobků nepřidává různé náhražky jako je mouka, sója nebo separáty (strojně oddělené maso). Uvedené aspekty napomáhají k vytváření pozitivního image. Během své působnosti na trhu si firma získala dobré jméno a známost u zákazníků. Určitá image se vytváří i díky

tomu, že se jedná o rodinný podnik s dlouholetou tradicí. Při výrobě jsou používány původní receptury, což lze považovat za firemní know-how, které je těžko napodobitelné. Kromě toho u 6 výrobků se firmě podařilo získat ochrannou známku. Jedná se o tyto výrobky, viz [31]:

- Babiččina sekaná,
- Olivový hřbet,
- Pečený bochník,
- Sendvičový nářez se sýrem Váhala,
- Sendvičový nářez Váhala,
- Šunka Mandolína od Váhalů.

Firma se v poslední době zviditelnila díky řeznickému muzeu. Bylo otevřeno v prostorách zámku v Hustopečích nad Bečvou v srpnu 2011 a představuje původní řeznickou prodejnu ze 40. let minulého století. V této historické prodejně je možné prohlédnout si původní zařízení, jako např. pokladny, váhy nebo zachovalý mramorový prodejní pult. K vidění jsou rovněž zajímavé dobové výrobní stroje, např. kutr, zavíračka konzerv, narážka a spousta dalších exponátů. [31]

4.3.2 Vize do budoucnosti

Co se týče obsazenosti trhu, najdeme firemní výrobky na mnohých místech v České republice. V současné době vyváží firma také na Slovensko a do Německa. Do budoucna by společnost ráda prorazila rovněž na rakouské trhy.

Každým rokem probíhá modernizace výrobního charakteru a na tu se firma bude zaměřovat i nadále. Výroba musí být stále modernější, aby odpovídala přísným požadavkům a rovněž dokázala držet krok s konkurencí.

Dalším důležitým bodem budoucnosti je zvýšení počtu firemních prodejen. V současnosti jich firma vlastní devět. Díky tomuto kroku se společnost může dostat blíže ke konečným spotřebitelům a lépe se jim přizpůsobit. Velice obtížné je to naopak v případě, kdy je zboží dodáváno ke konečným spotřebitelům přes obchodní řetězce. Původní prodejce nemůže v tomto případě významně ovlivnit jak se budou jeho výrobky prodávat nebo jak bude probíhat komunikace s konečným zákazníkem.

4.3.3 Metoda VRIO

Poslední částí analýzy vnitřního prostředí bude provedení metody VRIO, kterou zobrazuje Tab. 4.5. Jsou zde uvedeny zdroje a jejich následné zhodnocení z hlediska hodnoty (V), vzácnosti (R), napodobitelnosti (I) a organizace (O). Pro hodnocení byli vybráni zástupci hmotných, lidských, finančních a nehmotných zdrojů, jež jsou doplněni dalšími zdroji vyplývajícími ze základní charakteristiky podniku.

Tab. 4.5

Metoda VRIO

Zdroj	V	R	I	O	Hodnocení
Budovy	Ano	Ne	Snadná	Ano	Neutrální
Stroje	Ano	Ne	Snadná	Ano	Neutrální
Výrobní plochy	Ano	Ne	Snadná	Ano	Neutrální
Skladové prostory	Ano	Ne	Snadná	Ano	Neutrální
Organizační struktura	Ne	Ne	Nesnadná	Ano	Neutrální
Malá fluktuace	Ano	Ano	Nesnadná	Ano	Silná stránka
Vzdělávání	Ano	Ne	Snadná	Ano	Neutrální
Neformální vztahy	Ne	Ne	Snadná	-	Slabá stránka
Rentabilita	Ne	Ne	Snadná	-	Slabá stránka
Likvidita	Ano	Ano	Nesnadná	-	Silná stránka
Nízká zadluženost	Ano	Ano	Nesnadná	-	Silná stránka
Vývoj výsledku hospodaření	Ne	Ne	Snadná	-	Slabá stránka
Výroba (receptury, kvalita)	Ano	Ano	Nesnadná	-	Silná stránka
Tradice a zkušenost	Ano	Ano	Nesnadná	-	Silná stránka
Ochranné známky	Ano	Ano	Nesnadná	-	Silná stránka
Značka KLASA	Ano	Ano	Nesnadná	-	Silná stránka

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza VRIO pomůže nalézt jak silné, tak slabé stránky společnosti. Výsledky této analýzy budou využity při konečném zhodnocení vnitřní situace podniku, a to jako zdroj pro sestavení SWOT analýzy.

4.4 ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

Po analýze vnějšího a vnitřního prostředí bude následovat hodnocení spokojenosti zákazníků. Pro analýzu spokojenosti zákazníků byl sestaven dotazník, jenž můžeme najít v příloze č. 8. Celkem se podařilo získat odpovědi od 85 respondentů. Dotazníkové šetření proběhlo prostřednictvím obchodních zástupců v průběhu měsíců března a dubna roku 2012. Dotazovaní měli na výběr z několika odpovědí, přičemž spokojenost byla hodnocena pomocí pětistupňové hodnotící škály. Dotazník byl rozdělen na dvě hlavní části:

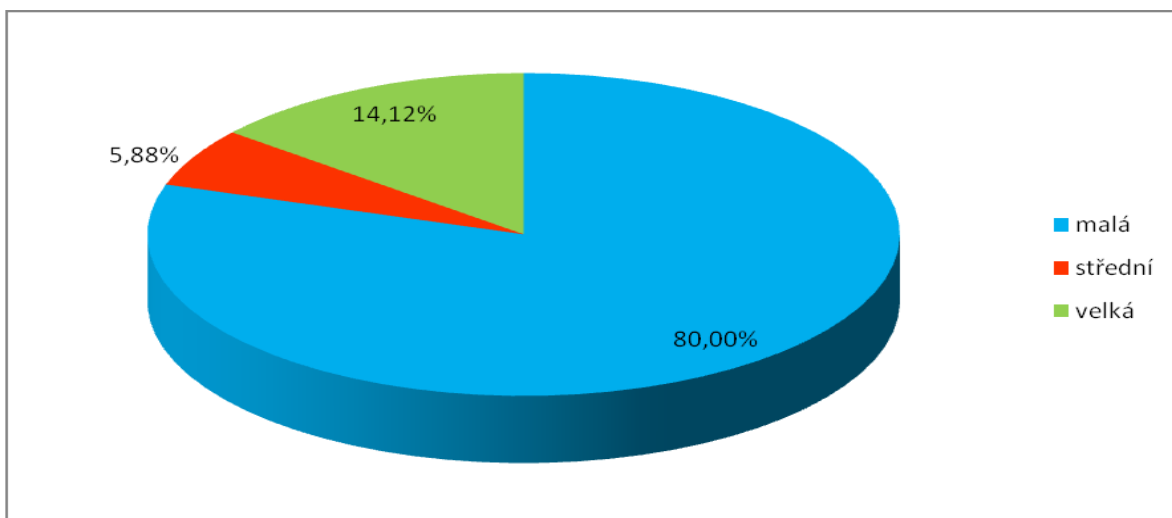
- a) základní charakteristika dotazovaných (otázky č. 1, 2 a 3);
- b) hodnocení spokojenosti jednotlivých atributů jako je cena, kvalita, dodací termíny, platební podmínky a další (otázky č. 4, 5, 6, 7, 8 a 9).

4.4.1 Vyhodnocení dotazníků

Na začátek budou zhodnoceny odpovědi na tři první otázky, které se zaměřily na velikost dotazovaných firem, četnost objednávek a jejich výše. Vyhodnocení těchto otázek znázorňují Grafy 4.6 (otázka č. 1), 4.7 (otázka č. 2) a 4.8 (otázka č. 3).

Graf 4.6

Vyhodnocení otázky č. 1: Jaká je velikost vaší firmy? (v %)

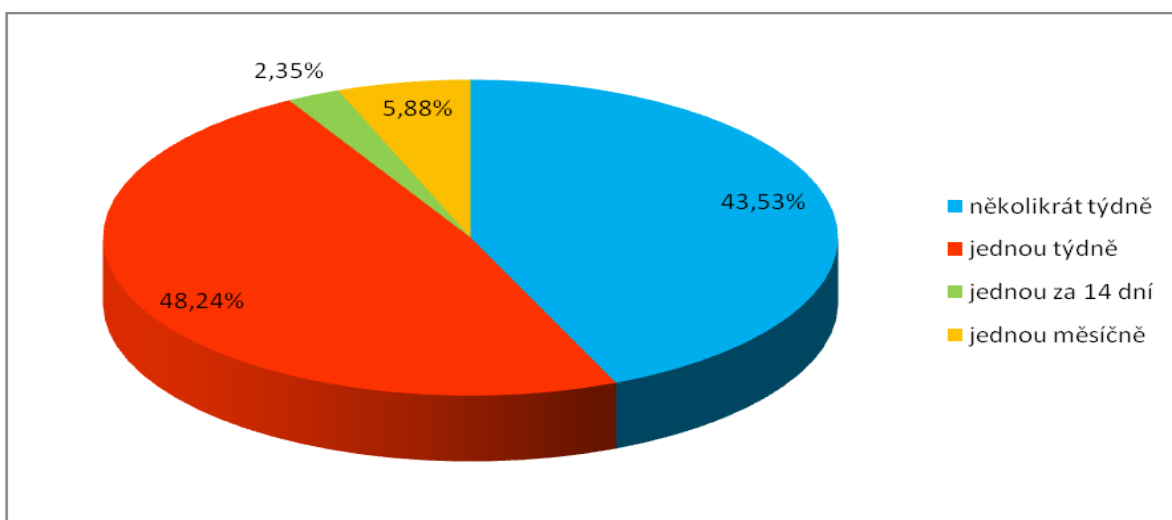


Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že z hlediska velikosti firem se jednalo většinou o firmy malé. Ze všech dotázaných bylo těchto firem 80 %. Druhou skupinou jsou střední podniky, kterých bylo přibližně 14 % a v neposlední řadě podniky velké, jichž bylo okolo 6 %. Velikost podniků byla rozdělena podle počtu zaměstnanců. Do první skupiny se zařadily firmy do 50 zaměstnanců, do prostřední skupiny patřily ty s více než 50 a méně než 250 zaměstnanci. Mezi velké podniky byly zařazeny ty, jejichž počet zaměstnanců převyšuje číslo 250.

Graf 4.7

Vyhodnocení otázky č. 2: Jak často obvykle odebíráte výrobky? (v %)



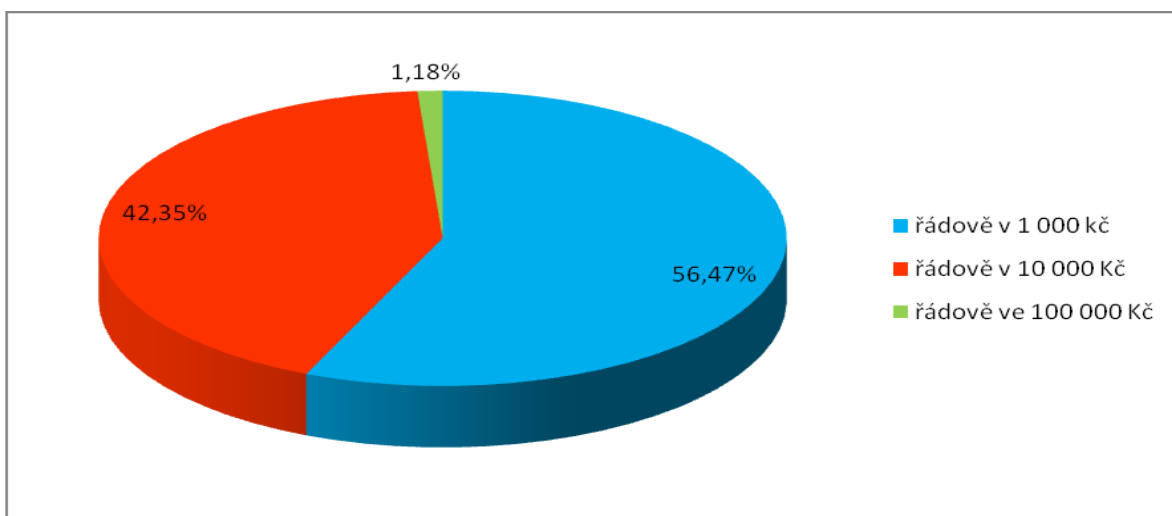
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.7 ukazuje četnost objednávek dotazovaných firem. Respondenti měli na výběr ze 4 možných odpovědí, popř. mohli doplnit odpověď vlastní. Nejvíce firem si objednáva zboží jedenkrát týdně, a to přibližně 48 %. Druhou nejpočetnější skupinou jsou ty firmy, které si objednáva několikrát do týdne, těch je zhruba 44 %. Jednou za 14 dní si objednáva zboží 2 % firem a jednou měsíčně 6 % z nich.

Poslední otázkou, která se týkala charakteristiky dotazovaných, byla výše měsíčních objednávek. Její vyhodnocení ukazuje Graf 4.8. Největší procento lze spatřit u objednávek v řádu 1 000 Kč, kterých bylo přibližně 57 %. Měsíční objednávky v řádu 10 000 Kč má 42 % dotazovaných a pouhé 1 % z nich má objednávky v řádu 100 000 Kč.

Graf 4.8

Vyhodnocení otázky č. 3: V jaké hodnotě jsou vaše měsíční objednávky? (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

Po základní charakteristice dotazovaných firem dochází k zhodnocení zákaznické spokojenosti, kterou ukazuje Tab. 4.6. Tato spokojenost bude vyhodnocena prostřednictvím 8 atributů, u kterých měly firmy na výběr z pěti možných odpovědí:

- velmi spokojen,
- spokojen,
- neutrální,
- nespokojen,
- velmi nespokojen.

Po zhodnocení dotazníků vyplynulo, že odpověď velmi spokojen zaškrtnulo okolo 50 % dotázaných u atributu kvality masných výrobků a komunikace s firmou. Dalším atributem s vyšší četností tohoto ohodnocení jsou dodací termíny, řešení problémů a kvalita výrobků studené kuchyně. Nejmenší procento odpovědí velmi spokojen lze vidět u atributu cena, a to jak masných výrobků, tak výrobků studené kuchyně.

Dalším stupněm hodnocení byla odpověď spokojen, kterou zaškrtnulo přibližně 55 % dotázaných u atributu dodací termíny, platební podmínky a řešení problémů. Zhruba 50 % těchto odpovědí lze spatřit u komunikace s firmou a kvality výrobků. Jak kvalita masných výrobků, tak výrobků studené kuchyně dosahuje stejných hodnot.

Neutrální odpověď použili respondenti nejvíce u atributu cena, a to konkrétně u ceny výrobků studené kuchyně to bylo 44 %. U ceny lze spatřit rovněž nejvíce odpovědi nespokojen, a to 21 % u výrobků studené kuchyně a 15 % u masných výrobků. Velmi malé procento nespokojených vidíme u atributu dodací termíny, řešení problémů a kvality výrobků studené kuchyně. Ve sloupečku velmi nespokojen jsou hodnoty 0 %, což je velice pozitivní jev.

Tab. 4.6

Hodnocení jednotlivých atributů zákaznické spokojenosti

Atribut	Velmi spokojen	Spokojen	Neutrální	Nespokojen	Velmi nespokojen
Cena výrobků studené kuchyně	2,35%	32,94%	43,53%	21,18%	0,00%
Cena masných výrobků	5,88%	40,00%	38,82%	15,29%	0,00%
Kvalita výrobků studené kuchyně	35,29%	49,41%	12,94%	2,35%	0,00%
Kvalita masných výrobků	47,06%	49,41%	3,53%	0,00%	0,00%
Dodací termíny	41,18%	56,47%	1,18%	1,18%	0,00%
Komunikace s firmou	49,41%	50,59%	0,00%	0,00%	0,00%
Platební podmínky	18,82%	55,29%	25,88%	0,00%	0,00%
Řešení problémů	37,65%	54,12%	7,06%	1,18%	0,00%

Zdroj: vlastní zpracování

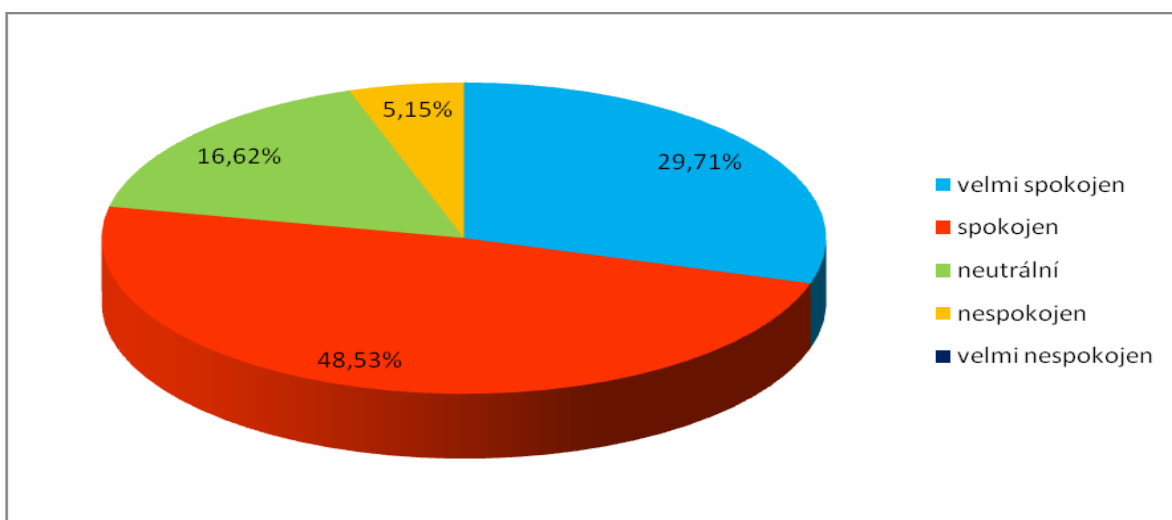
Kromě zhodnocení každého atributu zvlášť je také důležité zhodnotit zákaznickou spokojenost jako celek. Pro toto zhodnocení byly dány dohromady všechny odpovědi týkající se spokojenosti a výsledek ukazuje Graf 4.9. Podrobné zhodnocení všech odpovědí z dotazníku je součástí přílohy č. 9.

Z grafu je patrné, že celkovou zákaznickou spokojenost lze vyjádřit slovem „spokojen“, protože zde vidíme největší četnost odpovědí, a to téměř 49 %. Velmi spokojeno je 30 % dotazovaných. Odpovědi velmi spokojen a spokojen spolu tvoří přibližně 79 %. Můžeme tedy říci, že téměř 4/5 dotázaných firem jsou s jednotlivými atributy, jako je např. cena, kvalita, dodací termíny, komunikace apod., spokojeny.

Neutrální odpověď použilo při svém hodnocení téměř 17 % respondentů. Celkově nespokojeno je pouhých 5 % dotazovaných. Velmi pozitivní je především skutečnost, že odpověď velmi nespokojen v hodnocení žádný dotazovaný nezaškrtl, je tedy ve výši 0 %.

Graf 4.9

Hodnocení celkové zákaznické spokojenosti (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

4.4.2 Statistické charakteristiky

Kromě předchozího hodnocení budou vypočítány statistické charakteristiky. Aby mohly být vypočítány, musely být odpovědím přiřazeny následující hodnoty:

- velmi spokojen 5 bodů,
- spokojen 4 body,
- neutrální 3 body,
- nespokojen 2 body,
- velmi nespokojen 1 bod.

Ze statistických charakteristik je vybrán aritmetický průměr, viz rovnice (4.1), jež ukazuje, jaké je průměrné bodové ohodnocení jednotlivých atributů spokojenosti. Druhou počítanou charakteristikou je směrodatná odchylka, viz rovnice (4.3), která nám říká jak se jednotlivé odpovědi liší od průměru. Čím dosahuje vyšší hodnoty, tím je odlišnost větší. Směrodatnou odchylku vypočítáme jako odmocninu z rozptylu, jehož výpočet ukazuje rovnice (4.2). Podrobné výpočty jsou součástí přílohy č. 10. Pro výpočet jsou použity následující vzorce, viz [15]:

$$\bar{x} = \frac{1}{N} \cdot \sum_{i=1}^n (x_i \cdot f_i) \quad (4.1)$$

$$s_x^2 = \left[\frac{1}{N} \cdot \sum_{i=1}^n (x_i^2 \cdot f_i) \right] - \bar{x}^2 \quad (4.2)$$

$$s_x = \sqrt{s_x^2} \quad (4.3)$$

Tab. 4.7 ukazuje výsledné statistické hodnoty jednotlivých atributů spokojenosti. Průměru většího než 4 body dosahuje 5 atributů (kvalita výrobků studené kuchyně, kvalita masných výrobků, dodací termíny, komunikace s firmou a řešení problémů). Další tři převyšují průměrnou hodnotu 3 body (cena výrobků studené kuchyně, cena masných výrobků a platební podmínky). V rámci kvality výrobků dosahují vyššího průměrného ohodnocení masné výrobky. Nejlepšího průměru dosahuje atribut komunikace s firmou a naopak nejnižšího cena výrobků studené kuchyně.

Směrodatná odchylka je nejvyšší u atributu cena masných výrobků, tzn. že zde dochází k největšímu rozdílu přiřazených bodů od průměru. Naopak nejnižší směrodatnou odchylku lze vidět u atributu komunikace s firmou.

Tab. 4.7

Statistické charakteristiky jednotlivých atributů spokojenosti

Charakteristiky	4. a)	4. b)	5. a)	5. b)	6.	7.	8.	9.
Průměr	3,165	3,365	4,176	4,435	4,376	4,494	3,929	4,282
Směrodatná odchylka	0,780	0,809	0,738	0,562	0,573	0,500	0,665	0,644

Zdroj: vlastní zpracování

5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ, SHRUTÍ

Závěrečné shrnutí bude provedeno na základě analýzy SWOT. Zdrojem pro sestavení SWOT analýzy jsou předchozí analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Z vnějšího prostředí vyplynuly nejdůležitější příležitosti a ohrožení. Na druhou stranu z analýzy prostředí vnitřního vyplynuly silné stránky a slabiny. Součástí této kapitoly budou také návrhy a doporučení pro zlepšení stávající situace v analyzovaném podniku.

5.1 SWOT analýza

Aby mohlo být provedeno zhodnocení, musí být jednotlivým charakteristikám přiřazena váha a příslušné bodové ohodnocení. Stanovení významnosti bude provedeno prostřednictvím metody párového srovnání. Princip tohoto srovnání spočívá v tom, že vždy porovnáváme dvě kritéria a z každé dvojice vybereme to důležitější. Aby nedošlo k případu, že některá z charakteristik bude mít hodnotu váhy 0, ke všem četnostem preferencí je připočtena číslice 1. Metoda párového srovnání je součástí přílohy č. 11 a váhy jsou vypočítány podle následujícího vzorce, viz [33]:

$$v_i = \frac{n_i}{\sum_{i=1}^k n_i} = \frac{n_i}{N} \quad (5.1)$$

Silným stránkám a příležitostem bude přiděleno bodové ohodnocení od + 1 do + 5. Přičemž bodové ohodnocení + 1 znamená nevýraznou a velmi malou silnou stránku či příležitost. Hodnocení + 5 naopak znamená velmi výraznou a velkou silnou stránku či příležitost.

Slabým stránkám a hrozbám budou přiděleny body na škále od - 1 do - 5. Přičemž bodové ohodnocení - 1 znamená nevýraznou a malou slabou stránku či hrozbu. Hodnocení - 5 naopak znamená velmi výraznou a velkou slabou stránku či hrozbu.

Aby bylo hodnocení objektivní, body kromě autorky přiřadili také vedoucí pracovníci analyzované firmy. Veškeré ohodnocení nalezneme v příloze č. 12. Výsledné hodnocení dostaneme vynásobením váhy a příslušných průměrných bodů.

Z analýzy vnitřního prostředí bylo vybráno 7 silných stránek. Významnost a bodové ohodnocení těchto stránek zobrazuje Tab. 5.1. V rámci lidských zdrojů je síla firmy v tom, že fluktuace zaměstnanců je velice malá. Většina zaměstnanců je stálých, tudíž mají zkušenosti a firma ví, co z jejich strany může očekávat. Z finančních zdrojů byly jako silné stránky vybrány likvidita a zadluženost. Zvláště zadluženost podniku je na velmi dobré úrovni a za posledních 5 let se stále snižuje. Analyzovaná firma je výrobním podnikem, proto se důležitou silnou stránkou stává samotná výroba. Pod výrobou si představíme výrobní postupy, používané materiály, receptury a dodržování kvality. Tento faktor může ovlivňovat také další charakteristiky, jako např. spokojenost zákazníků, dobré jméno apod. O kvalitě svědčí i získání značky KLASA a ochranné známky pro několik firemních produktů, což je považováno rovněž za silnou stránku podniku. Pozitivní je rovněž skutečnost, že se jedná o podnik s dlouholetou tradicí.

Téměř všechny faktory jsou hodnoceny vysokým počtem bodů. Největší významnost byla přidělena výrobě a naopak nejnižší významnost má faktor fluktuace zaměstnanců. Celkové bodové ohodnocení všech silných stránek je ve výši + 4,77 bodů.

Tab. 5.1

Silné stránky

č.	Strengths	Váha	Body	Váha x Body
S ₁	malá fluktuace zaměstnanců	0,04	+ 4,60	+ 0,18
S ₂	likvidita	0,14	+ 5,00	+ 0,70
S ₃	nízká zadluženost	0,14	+ 5,00	+ 0,70
S ₄	výroba (receptury, kvalita)	0,26	+ 5,00	+ 1,30
S ₅	tradice a zkušenost	0,14	+ 5,00	+ 0,70
S ₆	ochranné známky	0,21	+ 4,60	+ 0,97
S ₇	značka KLASA	0,07	+ 3,20	+ 0,22
Celkem		-	-	+ 4,77

Zdroj: vlastní zpracování

Kromě výše popsaných silných stránek byly ve vnitřním prostředí nalezeny rovněž slabiny. Byly vybrány celkem 3 slabé stránky, jejichž hodnocení vidíme v Tab. 5.2. Firma Váhala a spol. s r. o. je rodinným podnikem a z organizační struktury vyplynulo, že ve

vedoucích pozicích jsou právě rodinní příslušníci. Díky této skutečnosti vznikají v podniku neformální vztahy, což lze považovat za slabinu. Důležitou slabou stránkou v rámci financí je vývoj výsledku hospodaření a s tím související vývoj ukazatelů rentability. Výsledek hospodaření dosáhl v posledním sledovaném období hodnoty 5 954 tis Kč, což byl nejhorší výsledek za posledních 5 let. Naopak nejlepšího výsledku bylo dosaženo v roce 2007, a to 13 491 tis Kč. Rovněž ukazatele rentability dosáhly v posledním sledovaném roce nejhorších výsledků.

Všechny slabé stránky mají podobné průměrné bodové ohodnocení. Za nejvýznamnější slabinu je považována rentabilita, na druhé straně nejméně významnou slabou stránkou jsou formální vztahy. Celkové bodové ohodnocení, získané vynásobením příslušných bodů a vah, dosahuje velikosti - 2,76 bodů.

Tab. 5.2

Slabé stránky

č.	Weaknesses	Váha	Body	Váha x Body
W ₁	neformální vztahy	0,17	- 2,60	- 0,44
W ₂	rentabilita	0,50	- 2,80	- 1,40
W ₃	vývoj výsledku hospodaření	0,33	- 2,80	- 0,92
Celkem		-	-	- 2,76

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza vnějšího prostředí objevila 4 příležitosti, které jsou ohodnoceny v Tab. 5.3. Z vnějšího prostředí vyplývá příležitost vývoje nových produktů. Stále jsou objevovány nové technologie a zákazníci požadují nové produkty. Další příležitostí je skutečnost, že masné produkty jsou téměř nenahraditelným produktem. Dá se tedy předpokládat, že lidé budou tyto výrobky pořád nakupovat. I když je obsazenost firmy na trhu velká, další příležitostí může být rozšíření na nové trhy. V současnosti podnik vyváží své výrobky na Slovensko a do Německa. V budoucnu má firma v plánu prorazit na rakouské trhy. Poslední nalezená příležitost vyplynula z dotazníkového šetření. Téměř 30 % zákazníků použilo k hodnocení slovo velmi spokojen a přibližně 49 % hodnotilo slovem spokojen. Tzn. že 4/5 dotázaných odběratelů jsou s hodnocenými atributy celkově spokojeni.

Všechny příležitosti dosahují vysokého bodového ohodnocení. Za nejvýznamnější příležitost je považována spokojenost odběratelů a naopak nejméně významnou příležitostí je skutečnost, že masné výrobky jsou téměř nenahraditelný produkt, tzn. jen těžko bychom u tohoto produktu hledali substitut. Celkové ohodnocení příležitostí, získané vynásobením váh a průměrných bodů, je ve výši + 4,80 bodů.

Tab. 5.3

Příležitosti

č.	Opportunities	Váha	Body	Váha x Body
O ₁	vývoj nových produktů	0,20	+ 5,00	+ 1,00
O ₂	nenahraditelnost produktů	0,10	+ 5,00	+ 0,50
O ₃	rozšíření působnosti na nové trhy	0,30	+ 4,60	+ 1,38
O ₄	spokojenost odběratelů	0,40	+ 4,80	+ 1,92
Celkem		-	-	+ 4,80

Zdroj: vlastní zpracování

Z vnějšího okolí na podnik působí také hrozby, jichž bylo vybráno celkem 6. Jejich významnost a bodové ohodnocení vidíme v Tab. 5.4. Z analýzy PEST vyplynuly ohrožení, která představují daňová politika a změny legislativy. V rámci daňové politiky je obzvlášť negativní vývoj sazeb daně z přidané hodnoty. I když bylo zmíněno, že masné produkty jsou téměř nenahraditelný produkt, může dojít ke skutečnosti, že zákazníci změni své spotřebitelské chování. Zákazníci např. přejdou na levnější a méně kvalitní produkty. Na poli masných producentů je celá řada firem, proto se mezi ohrožení zařazuje i konkurenční rivalita. Prostřednictvím analýzy ABC byla hodnocena síla odběratelů a dodavatelů. Bylo zjištěno, že přibližně 60 % obrátu je tvořeno pouze 6 % odběratelů. Tito odběratelé jsou tedy určitou hrozbou díky možnosti tlaku na změnu cen. Na druhé straně u dodavatelů bylo zjištěno, že na 60 % spotřebních nákladů se podílí 9 % dodavatelů.

Hrozba síly odběratelů je považována za nejvýznamnější a naopak za nejméně významnou je brána daňová politika, změna legislativy či spotřebitelského chování. Celkové ohodnocení všech hrozeb, získané vynásobením váhy a přiřazených bodů, dosahuje hodnoty - 3,14 bodů.

Tab. 5.4**Ohrožení**

č.	Threats	Váha	Body	Váha x Body
T ₁	daňová politika	0,10	- 4,00	- 0,40
T ₂	změna legislativy	0,10	- 2,60	- 0,26
T ₃	změna spotřebitelského chování	0,10	- 3,80	- 0,38
T ₄	konkurenční rivalita	0,23	- 2,60	- 0,60
T ₅	síla dodavatelů	0,19	- 2,60	- 0,49
T ₆	síla odběratelů	0,28	- 3,60	- 1,01
Celkem		-	-	- 3,14

Zdroj: vlastní zpracování

5.2 Návrhy a doporučení

Z výše popsané SWOT analýzy vyplývá, že celkové bodové ohodnocení vnitřního prostředí je + 2,01 bodů. Tento výsledek je rozdílem bodového ohodnocení silných a slabých stránek. Vnější prostředí lze celkově ohodnotit + 1,66 body. Tento výsledek je rozdílem bodového ohodnocení příležitostí a hrozeb. Z obou čísel vyplývá, že ve firmě převládají silné stránky nad slabinami a příležitosti nad hrozbami. Analyzovaný podnik by se tedy měl zaměřovat na tzv. strategii SO, při níž se využívají silné stránky a příležitosti vyplývající z okolí. Konečný výsledek ovšem neznamená, že by firma neměla nadále pozorovat své slabé stránky a hrozby v okolním prostředí. Tyto negativní charakteristiky se dají eliminovat právě správným využitím pozitivních faktorů ve formě silných stránek a příležitostí. Lépe se dají ovlivňovat faktory uvnitř podniku, než ty, které přichází z okolního prostředí. Firma by se měla zaměřit především na vývoj výsledku hospodaření, s kterým souvisí i další slabá stránka a tou je vývoj rentability. Měly by být lépe a podrobně sledovány náklady i tržby společnosti. Hrozby jako je daňová politika či změna legislativy se nedají nijak ovlivnit. Pokud firma bude nadále dbát na dodržování kvality a její zákazníci budou stále spokojeni s produkty a dalšími službami, může tímto firma eliminovat hrozbu změny spotřebitelského chování. Konkurenční rivalita se dá snížit tím, že podnik bude více sledovat chování své konkurence a srovnávat se s těmi nejlepšími na trhu. V oblasti síly odběratelů a dodavatelů by měla firma věnovat největší pozornost právě podnikům, kterých je málo, ale tvoří výraznou část obrátu či nákladů.

6 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit konkurenceschopnost podniku Váhala a spol. s r. o. a navrhnout řešení pro zlepšení stávající situace. Konkurenceschopnost byla zhodnocena prostřednictvím komplexní analýzy, jež obsahuje analýzu vnějšího a vnitřního prostředí.

Pomocí analýzy PEST bylo zhodnoceno makroprostředí podniku. V rámci politických faktorů byla sledována především daňová politika, a to vývoj sazeb daně z přidané hodnoty a daně z příjmu právnických osob. Dalším politickým faktorem je stabilita vlády a s ní související vývoj legislativy. Z ekonomických faktorů byly vybrány makroekonomické ukazatele, jako např. vývoj hrubého domácího produktu, nezaměstnanosti, inflace či měnového kurzu. Ze sociálních faktorů je pro firmu důležité hlavně spotřebitelské chování a jeho případná změna. S technologickými faktory souvisí modernizace výrobních prostor a vývoj nových produktů.

Mikroprostředí bylo zhodnoceno prostřednictvím analýzy 5 konkurenčních sil. U rivalů mezi konkurenčními podniky bylo srovnáváno šest významných konkurentů pro analyzovaný podnik. Byly vybrány takové společnosti, které dodávají do podobných obchodů a mají obdobné výrobky jako firma Váhala a spol. s r. o. U konkurenčních podniků byla srovnávána přidaná hodnota na pracovníka, rentabilita, sortiment výrobků a další. V rámci hrozby substitutů byla zjištěna skutečnost, že masné produkty jsou téměř nenahraditelný výrobek. Pokud by se na trh s masnými produkty chtěla dostat nová firma, musela by zvážit vysoké pořizovací náklady a reakci stávající konkurence. Analýza 5 konkurenčních sil hodnotila rovněž vyjednávací sílu dodavatelů a odběratelů. Jejich síla byla změřena pomocí analýzy ABC. Dodavatelé byli rozděleni do tří skupin podle toho, jak se podílí na spotřebních nákladech. Bylo zjištěno, že na 60 % spotřebních nákladů se podílí 9 % dodavatelů. Odběratelé byli rozděleni podle výše obrátu, který pro firmu vytváří. Bylo vypočítáno, že 60 % obrátu tvoří pouze 6 % odběratelů. Odběratelé a dodavatelé zařazení do nejdůležitější skupiny mají největší vyjednávací sílu.

Analýza vnitřního prostředí obsahovala popis vnitřních zdrojů a vizi firemní budoucnosti. Zdroje byly rozděleny do čtyř skupin na hmotné, lidské, finanční a nehmotné. Hmotné zdroje zahrnují budovy, stroje a výrobní prostory. U firmy je velice malá fluktuace zaměstnanců a vedoucí pozice zaujímají především rodinní příslušníci. Finanční zdroje byly hodnoceny prostřednictvím základních ukazatelů finanční analýzy. Byly vybrány

ukazatele rentability, likvidity a zadluženosti. Jako negativní se ukázal vývoj ukazatelů rentability. Naopak velice pozitivní je vývoj likvidity a zadluženosti. Rentabilita má negativní vývoj díky vývoji výsledku hospodaření. Ukazatele rentability dosahovaly nejlepších hodnot v roce 2007. V následujícím roce došlo k jejich poklesu, přičemž od tohoto roku ukazatele opět rostly. V posledním sledovaném období, tedy v roce 2011, klesly na nejnižší hodnotu. Zadluženost se v posledních pěti letech stále snižuje, konkrétně z hodnoty 46 % na 27 %. Dobrý vývoj likvidity ukazuje, že je firma schopna splácet své závazky. V rámci nehmotných zdrojů si firma vytváří dobrou image a to především díky dodržování kvality a používaným recepturám. Kvalita je doložena také tím, že některé firemní výrobky mají ochranné známky a značku KLASA. Do budoucna firma plánuje nadále modernizovat výrobu, prosadit se na rakouském trhu a zvyšovat počty firemních prodejen. Vnitřní prostředí bylo celkově zhodnoceno pomocí metody VRIO, která se na zdroje dívá z hlediska jejich hodnoty, vzácnosti, napodobitelnosti a organizace.

Kromě provedení analýzy vnějšího a vnitřního prostředí bylo uskutečněno dotazníkové šetření, které zkoumalo spokojenost zákazníků s jednotlivými atributy, jako je např. cena, kvalita, dodací podmínky či komunikace s firmou. Nejlépe odběratelé ohodnotili atribut komunikace s firmou a naopak nejhůře cenu výrobků studené kuchyně. V rámci kvality byly lépe ohodnoceny masné produkty. Celkově lze říci, že 4/5 dotazovaných jsou s firmou Váhala a spol. s r. o. spokojeni.

Shrnutí praktické části proběhlo díky analýze SWOT, která hodnotí silné stránky, slabiny, příležitosti a hrozby. Tyto faktory vyplynuly z předchozí analýzy vnitřního a vnějšího prostředí a z dotazníkového šetření. Jednotlivým faktorům byla přiřazena váha podle významnosti a příslušné bodové ohodnocení. Bylo zjištěno, že ve firmě převládají silné stránky nad slabinami a příležitosti nad hrozbami. Firma by se tedy měla snažit eliminovat slabiny a hrozby díky svým silným stránkám a příležitostem.

Analyzovaný podnik lze celkově hodnotit jako konkurenceschopný, protože má dostatek silných stránek a může rovněž využít příležitosti ze svého okolí. Největší konkurenční výhoda je spatřována v dodržování kvality a používání původních receptur ve výrobě. Firma má dlouholetou tradici a lze vidět, že dokáže obstát mezi velkou konkurencí na trhu.

Seznam použité literatury

KNIHY:

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2] HUČKA, Miroslav a kol. autorů. *Konkurenceschopnost podniků v podmínkách globalizace*. Ostrava: Ethics: VŠB-TU, EkF, 2005. 299 s. ISBN 80-902713-5-9.
- [3] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [4] JIRÁSEK, Jaroslav. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství*. 1. vyd. Praha: Profess Colsulting, 2007. 120 s. ISBN 978-80-7259-051-3.
- [5] KEŘKOVSKÝ, Miroslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [6] KISLINGEROVÁ, Eva a Ivan NOVÝ a kol. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 422 s. ISBN 80-7179-847-9.
- [7] KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-882-8.
- [8] LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2006. 153 s. ISBN 80-7329-131-2.
- [9] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [10] MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
- [11] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
- [12] PORTER, E. Michael. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [13] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [14] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

- [15] TURČAN, Matěj; HRADECKÝ, Pavel; MADRYOVÁ, Anna; HARBICHOVÁ, Iva a Michal HOLČAPEK. *Statistika*. 1. vyd. Ostrava: EkF VŠB-TU, 2002. 170 s. ISBN 80-248-0131-0.
- [16] VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

INTERNETOVÉ ZDROJE:

- [17] *Kostelecké uzeniny a.s. - masozávod, masokombinát* [online]. [cit. 2012-03-14]. Dostupné z WWW: <<http://www.kosteleckeuzeniny.cz/index-cz.html>>.
- [18] *LE&CO - Novinky* [online]. [cit. 2012-03-14]. Dostupné z WWW: <<http://www.le-co.cz/index.php?page=news>>.
- [19] *Legislativní požadavky na maso a masné výrobky* [online]. c2012, [cit. 2012-03-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.gastroplus.cz/gastrotemata/poradenstvi/legislativni-pozadavky-na-maso-a-masne-vyroby>>.
- [20] *Masné výrobky (317) < KLASA – národní značka kvality potravin* [online]. [cit. 2012-28-03]. Dostupné z WWW: <<http://www.eklasa.cz/spotrebitele/vyroby/:maso-masne-vyroby>>.
- [21] *Maso » Bezpečnost potravin a systém managementu kvality* [online]. [cit. 2012-03-13]. Dostupné z WWW: <<http://www.maso.cz/index.php/2012/01/19/bezpecnost-potravin-a-system-managementu-kvality>>.
- [22] *Mobilita pracovní síly roste | NICM* [online]. [cit. 2012-03-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.nicm.cz/mobilita-pracovni-sily-roste>>.
- [23] *MP KRÁSNO, a.s. - masný průmysl* [online]. c2007, [cit. 2012-03-14]. Dostupné z WWW: <<http://www.krasno.cz/>>.
- [24] *Potravinářský průmysl v ČR* [online]. [cit. 2012-03-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.czech.cz/cz/Podnikani/Firmy-v-CR/Potravinarsky-prumysl-v-CR>>.

- [25] *Program pro konkurenceschopnost podniků a malé a střední podniky (COSME)* [online]. c2009, [cit. 2012-02-14]. Dostupné z WWW: <<http://www.spcr.cz/evropska-komise/program-pro-konkurenceschopnost-podniku-a-male-a-stredni-podniky-cosme>>.
- [26] *Procházka, a. s.* [online]. c2006, [cit. 2012-03-14]. Dostupné z WWW: <<http://www.prochazka.cz/>>.
- [27] *Schneider-group, jednička v uzeninách* [online], [cit. 2012-03-14]. Dostupné z WWW: <<http://www.schneider-group.cz/>>.
- [28] *Statistiky | ČSÚ* [online]. c2012, [cit. 2012-03-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistiky>>.
- [29] *Účetní závěrka za rok 2010 Masokombinát Plzeň, s. r. o.* [online]. [cit. 2012-03-15]. Dostupné z WWW: < <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a91570&slCis=400231726&klic=6aFJseFZiDPHrLyygxZSHw%3d%3d>>.
- [30] *Uzenářství Chodura* [online]. c2011, [cit. 2012-03-14]. Dostupné z WWW: <<http://www.chodura.cz/>>.
- [31] *Váhala & spol.* [online]. [cit. 2012-03-04]. Dostupné z WWW: < <http://www.vahala.cz/cs>>.
- [32] *Váhala a spol. s r. o. - Trade.cz* [online]. c2001-2012, [cit. 2012-03-04]. Dostupné z WWW: <<http://vahala.trade.cz/>>.
- [33] *Vícekritériální hodnocení variant – VHV 3 Metody odhadu vah* [online]. [cit. 2012-04-15]. Dostupné z WWW: <<http://jana.kalcev.cz/vyuka/kestazeni/EKO422-Vahy.pdf>>.
- [34] *Výroční zpráva za rok 2010 Beskydské uzeniny, a. s.* [online]. [cit. 2012-03-15]. Dostupné z WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a527307&slCis=800367516&klic=6GT%2boQWhSvOHb belrV%2fHTA%3d%3d>>.
- [35] *Výroční zpráva za rok 2010 Kostecké uzeniny, a. s.* [online]. [cit. 2012-03-15]. Dostupné z WWW: < <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a177430&slCis=700584002&klic=PMVJhd7%2fq1Ys8dXyKHg%2bgA%3d%3d>>.

- [36] *Výroční zpráva za rok 2010 LE & CO - Ing. Jiří Lenc, s. r. o.* [online]. [cit. 2012-03-15]. Dostupné z WWW: < <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a480358&slCis=101512879&klic=4E87btQnWYVhVPwG1UgscQ%3d%3d>>.
- [37] *Výroční zpráva za rok 2010 MP - Krásno, a. s.* [online]. [cit. 2012-03-15]. Dostupné z WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a377130&slCis=800345683&klic=e2CXU3JUE%2fvaMx3n%2bH%2bGBA%3d%3d>>.
- [38] *Výroční zpráva za rok 2010 Procházka, a. s.* [online]. [cit. 2012-03-15]. Dostupné z WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a250159&slCis=500272135&klic=k%2bya5dV4lkld11uFdN35og%3d%3d>>.
- [39] *Vývoj DPH od roku 1993 do roku 2013* [online]. c2012, [cit. 2012-03-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.danarionline.cz/blog/detail-prispevku/articleid-824-vyvoj-dph-od-roku-1993-do-roku-2013/>>.
- [40] *Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob* [online]. c2012, [cit. 2012-03-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickych-osob/>>.

OSTATNÍ ZDROJE:

- [41] BARTOŠÁKOVÁ, Simona. *Hodnocení výkonnosti podniku*. Ostrava, 2010. Bakalářská práce. Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Fakulta ekonomická, Katedra podnikohospodářská.
- [42] Interní informace firmy Váhala a spol. s r. o.

Seznam zkratek

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
BRC	British Retail Consortium
CZK	koruny české
DPH	daň z přidané hodnoty
DPPO	daň z příjmu právnických osob
EFE	External Factor Evaluation
ES	Evropské společenství
ETOP	Environmental Threat and Opportunity Profile
EU	Evropská unie
EUR	euro
HACCP	Hazard Analysis Critical Control Point
HDP	hrubý domácí produkt
IFE	Internal Factor Evaluation
IFS	International Food Standard
ISO	International Standard Organization
Kč	koruny české
např.	například
obr.	obrázek
PEST	politické, ekonomické, sociální, technologické
resp.	respektive
ROA	rentabilita aktiv
ROCE	rentabilita kapitálu
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
SWOT	silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení
tab.	tabulka
tis	tisíc
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvané
VRIO	value, rareness, imitability, organization

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 27. dubna 2012

.....
Bc. Simona Bartošáková

Seznam příloh

Příloha č. 1	Základní charakteristiky konkurenčních firem
Příloha č. 2	Dodavatelé a jejich podíl na nákladech
Příloha č. 3	Odběratelé a jejich podíl na obratu
Příloha č. 4	Organizační struktura
Příloha č. 5	Rozvaha v letech 2007 - 2011
Příloha č. 6	Výkaz zisku a ztráty v letech 2007 - 2011
Příloha č. 7	Výpočet poměrových ukazatelů
Příloha č. 8	Dotazník spokojenosti zákazníků
Příloha č. 9	Vyhodnocení dotazníků
Příloha č. 10	Statistické výpočty dotazníkového šetření
Příloha č. 11	Metoda párového srovnání
Příloha č. 12	Bodové odhodnocení SWOT analýzy